

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Založení firmy s vysoce specializovaným produktem
Establishment of Firm with Highly Specialized Product

Student: Tomáš Kulich
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ludvík Ladislav, CSc.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Tomáš Kulich**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Založení firmy s vysoce specializovaným produktem**
Establishment of Firm with Highly Specialized Product

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická část
 3. Aplikační část
 4. Poznatky z řešení a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


- HISRICH, R.; PETERS, M. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grand Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grand Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Ludvík, CSc.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 11.05.2011


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně“.

V Ostravě dne

Tomáš Kulich

Poděkování

Rád bych poděkoval doc. Ing. Ladislavu Ludvíkovi, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

Obsah

1 Úvod.....	2
2 Teoreticko-metodologická část.....	4
2.1 Základní pojmy.....	4
2.1.1 Podnikání.....	4
2.1.2 Podnikatel	4
2.1.3 Podnik.....	5
2.2 Činnosti související se založením podniku.....	5
2.2.1 Předmět činnosti	5
2.2.2 Finanční zdroje.....	6
2.2.3 Sociálně psychologické aspekty.....	6
2.2.4 Osvojení právních norem.....	7
2.3 Právní formy podnikání.....	8
2.3.1 Kritéria rozhodování.....	8
2.3.2 Právní formy fyzických osob.....	8
2.3.2.1 Živnostenské podnikání	8
2.3.3 Právní formy právnických osob.....	10
2.3.3.1 Veřejná obchodní společnost.....	10
2.3.3.2 Komanditní společnost.....	10
2.3.3.3 Společnost s ručením omezeným	11
2.3.3.4 Akciová společnost.....	11
2.3.3.5 Družstvo.....	11
2.4 Společnost s ručením omezeným.....	12
2.4.1 Orgány společnosti	12
2.4.2 Výhody a nevýhody	13
2.4.3 Postup založení společnosti s ručením omezeným.....	14
2.4.3.1 Založení společnosti.....	14
2.4.3.2 Úkony před vznikem společnosti	14
2.4.3.3 Vznik společnosti	14
2.4.3.4 Zápis společnosti do obchodního rejstříku	15
2.5 Podnikatelský plán	15
2.5.1 Typy podnikatelských plánů	16
2.5.2 Úlohy podnikatelského plánu.....	17
2.5.3 Funkce podnikatelského plánu	17
2.5.4 Pravidla pro tvorbu podnikatelského plánu.....	17
2.5.5 Struktura podnikatelského plánu	19
2.5.5.1 Obsah.....	19
2.5.5.2 Shrnutí	19
2.5.5.3 Podnikatelský záměr	20
2.5.5.4 Organizační struktura podniku a klíčové osobnosti.....	20
2.5.5.5 Analýza odbytových trhů	21
2.5.5.6 Analýza konkurence.....	21
2.5.5.7 Marketingové cíle a strategie	22
2.5.5.8 Finanční plán.....	23
2.5.5.9 Předpoklady úspěšnosti projektu a analýza rizik.....	23

3	Aplikační část.....	24
3.1	Podnikatelský plán	24
3.1.1	Shrnutí.....	24
3.1.2	Podnikatelský záměr.....	25
3.1.2.1	Poskytované služby.....	26
3.1.2.2	Cíle společnosti	31
3.1.3	Organizační struktura podniku a klíčové osobnosti.....	32
3.1.3.1	Tomáš Kulich.....	32
3.1.3.2	Ing. Petr Kulich.....	32
3.1.4	Analýza odbytových trhů	33
3.1.5	Analýza konkurence	36
3.1.6	Marketingové cíle a strategie.....	37
3.1.7	Finanční plán.....	38
3.1.7.1	Zahajovací rozvaha.....	38
3.1.7.2	Analýza nákladů.....	39
3.1.7.3	Analýza výnosů	41
3.1.8	Předpoklady úspěšnosti projektu a analýza rizik.....	44
3.1.8.1	SWOT analýza.....	44
3.1.8.2	Analýza rizik.....	44
4	Poznatky z řešení a doporučení.....	46
5	Závěr.....	47
	Seznam použité literatury	48
	Seznam obrázků	49
	Seznam tabulek.....	49
	Seznam grafů	49

1 Úvod

Tématem této bakalářské práce je založení firmy nabízející golfové vybavení a služby. Golf je dlouhodobě jedním z nejpopulárnějších sportů na světě. Ve více jak sto dvaceti zemích se mu věnuje okolo sedmdesáti miliónů lidí. Velkou výhodou golfu je to, že jej může provozovat téměř každý bez rozdílu věku či fyzické kondice. Hrají jej jak děti, tak i senioři. Kromě velmi důležitého aktivního pohybu na čerstvém vzduchu má také nepopíratelný sociální rozměr. Na golfových hřištích lidé získávají nejen nové obchodní kontakty, ale často i nové přátele.

V České republice, stejně jako v ostatních zemích bývalého východního bloku, došlo k masivnějšímu zpopularizování golfu až v posledních dvaceti letech. Z téměř neznámého sportu pro bohaté se stala jeden z nejoblíbenějších způsobů trávení volného času s kamarády i rodinou. Důkazem je nejen neustále rostoucí počet aktivních hráčů a plnohodnotných i cvičných golfových hřišť, ale i rostoucí nabídka golfového vybavení a služeb.

Golfisté si současně začínají více uvědomovat důležitost kvalitního vybavení, které je jedním z podstatných faktorů pro dosažení lepších výsledků. Ve vyspělých golfových zemích je již několik let patrný trend, kdy se hráči nespokojí se standardním vybavením. Chtějí vybavení, které bude přizpůsobené jejich postavě, golfovému švihů i stupni pokročilosti. Ještě před zakoupením golfových holí proto stále častěji investují do důkladné analýzy, díky které mohou mít hole následně sestaveny na míru.

Poptávka po této službě v poslední době dorazila i do České republiky. Jako začínající podnikatel chci využít vzniklé mezery na trhu a nabízet tuto specifickou službu českým golfistům. Hodlám proto založit společnost, která bude nabízet sestavování golfových holí na míru, servis a opravu golfových holí a internetový obchod s golfovým vybavením.

Teoretická část této práce je rozdělena do pěti okruhů. V první části objasním základní pojmy jako podnikání a podnikatel. Dále se budu zabývat činnostmi souvisejícími se zahájením podniku a jednotlivými právními formami podnikání. Podrobněji se budu věnovat společnosti s ručením omezeným, kterou jsem si na základě zjištěných informací vybral jako vhodnou právní formu pro novou společnost. V závěrečné kapitole teoretické části se zaměřím na velmi podstatný, ale často podceňovaný krok v procesu založení společnosti, kterým je sestavení kvalitního podnikatelského plánu.

V aplikační části se budu věnovat právě sestavení podrobného podnikatelského plánu, který bude sloužit k prověření proveditelnosti a rentability podnikatelského záměru. Bude se jednat o interní podnikatelský plán, jehož části později mohou sloužit jako podklady pro plán vytvářený za účelem přilákání investorů.

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření podmínek pro kvalitní rozhodnutí, zda bude podnikatelský záměr realizován a případně v jaké podobě bude realizován. Podkladem pro tato rozhodnutí bude zejména sestavovaný podnikatelský plán.

2 Teoreticko-metodologická část

Založení podniku je jednou z nejdůležitějších fází v životě podniku, často je dokonce pokládáno za fázi nejdůležitější. Některé záležitosti podnikání je jen velmi těžké a nákladné v budoucnu změnit, některé ani změnit nelze. Činností souvisejícím se založením podniku je proto nutné věnovat značnou pozornost, jsou totiž předpokladem dlouhodobého úspěchu.

V této části práce se zaměřím na získání potřebných teoretických znalostí pro správné rozhodování o založení či nezaložení podniku na základě mého podnikatelského záměru. Pro správnou orientaci v problematice je vhodné nejdříve nadefinovat některé základní pojmy. Dále se budu podrobněji zabývat právě činnostmi, které souvisí se založením podniku. V poslední subkapitole této části se pak podívám na problematiku podnikatelských plánů.

2.1 Základní pojmy

Mezi základní pojmy, ve kterých by měl mít každý podnikatel jasno, patří zejména:

- podnikání,
- podnikatel, a
- podnik.

2.1.1 Podnikání

Podnikání lze chápat jako činnost, která je motivována potřebou něco získat, a to se zapojením ekonomických a jiných zdrojů tak, aby zvýšila svou původní hodnotu.

V obchodním zákoníku je podnikání definováno dle zákona č. 513/1991 Sb. jako soustavná samostatná činnost, která je prováděná vlastním jménem podnikatelem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

2.1.2 Podnikatel

Podnikatel je osoba nesoucí riziko, která zakládá a řídí podnik. Investuje svůj čas, úsilí a prostředky za účelem dosažení svého finančního a duševního uspokojení.

Podnikatelem podle výše uvedeného zákona je:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů

- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

2.1.3 Podnik

Podnik je nejčastěji definován jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů (zdrojů) na výstupy (statky).

Šířeji je podnik vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit¹.

Podnikem se pro účely zákona č. 513/1991 Sb. rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.

2.2 Činnosti související se založením podniku

Fáze založení podniku se nerovná pouze jednomu úkonu, ale je tvořena celou řadou aktivit. Jejich podcenění, resp. odložení na dobu po zahájení podnikání, může vést k velmi rychlému zániku podniku.

Zakladatel, resp. zakladatelé podniku musí zpracovat strategické záměry, které směřují především do následujících oblastí²:

- vymezení předmětu činnosti,
- vyjasnění potřeby finančních a jiných zdrojů a jejich dostupnost,
- zvážení sociálně psychologických předpokladů podnikání,
- případné doplnění znalostí právních či jiných relevantních norem.

2.2.1 Předmět činnosti

Volba předmětu činnosti podniku se odvíjí na jedné straně od podnikatelského záměru a na druhé straně z rozsáhlé analýzy vlastních možností a schopností, potenciálních zákazníků, konkurenčního a dodavatelského prostředí. Tato nezbytná analýza je prováděna v rámci podnikatelského plánu³.

¹ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. aj. *Podnikání malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2005. 304s. ISBN 80-247-1069-2, str. 16.

² SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4, str.22.

³ Viz subkapitola 2.5 Podnikatelský plán.

Nedílnou součástí je i vyřešení otázky umístění sídla a případných poboček podniku. Zakladatelé podniku zvažují tzv. faktory lokalizace⁴:

- rozsah a kvalita zdrojů pracovní síly a relevantní náklady,
- dostupnost zdrojů surovin a relevantní náklady,
- dostupnost zdrojů energií a relevantní náklady,
- dopravní infrastruktura,
- odbytové možnosti,
- daňové úlevy, a
- ekologie a ochrana životního prostředí.

Volba předmětu podnikání se následně odráží na struktuře dlouhodobého a oběžného majetku a požadavcích na jeho kvalitativní stránku.

2.2.2 Finanční zdroje

Kromě majetkové stránky musí zakladatelé podniku vyřešit neméně důležitou finanční stránku. Jejich úkolem je získání potřebných finančních zdrojů pro založení podniku a zajištění provozu podniku minimálně do doby, než začne generovat kladný hospodářský výsledek. Součástí finančního plánu by měl být i plán investic. Prvotní finanční plán je sestavován v rámci podnikatelského plánu⁵.

2.2.3 Sociálně psychologické aspekty

Dalším neméně důležitým faktorem úspěchu podnikání je osoba zakladatele či zakladatelů. Zejména u živnostníků a malých podniků působí podnikatel jako motor, od kterého se odvíjí vše ostatní. Je důležité si uvědomit, že ne každý je vhodným typem pro podnikání. Mezi obecné rysy podnikatele patří např.⁶:

- *Trpělivost a vytrvalost* – podnikání je během na dlouhou trať, který je doprovázený překonáváním celé řady překážek. Úspěšný podnikatel musí obstát i v obdobích, kdy se nedaří.
- *Podnikavost* – jde o vymýšlení podnikatelských záměrů a jejich následné uvádění do praxe. Podnikavost je ovlivněna jak schopnostmi, tak i vědomostmi a dovednostmi podnikatele.

⁴ SYNEK, M. a kolektiv. Manažerská ekonomika. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4, str.22.

⁵ Viz subkapitola 2.5 Podnikatelský plán.

⁶ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. aj. *Podnikání malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2005. 304s. ISBN 80-247-1069-2, str. 59.

- *Motivace* – podnikatel musí mít vnitřní sílu, která mu pomůže překonávat objevující se překážky. Zároveň však musí být i silným motivátorem pro své zaměstnance.
- *Iniciativa* – vysoce konkurenční prostředí 21. století si žádá proaktivní chování podnikatele. Pouhým přizpůsobováním se nemůže být podnikatel dlouhodobě úspěšný.
- *Podstupování rizika* – podnikání je spojeno s neustálým rozhodováním za nejistoty a rizika, podnikatel se proto nesmí bát zásadních rozhodnutí a vyplývající odpovědnosti.
- *Dobrý zdravotní stav* – kromě fyzického zdravotního stavu se jedná také o stav psychický, kdy musí být podnikatel odolný proti stresu, přepracování, různým vnějším tlakům, atd. Důležitým prvkem je také stabilní rodinné zázemí.

Sociálně psychologické aspekty lze vyjádřit ve stručnosti i pomocí následujícího desatera⁷:

- vytrvalost,
- sebedůvěra,
- odpovědnost,
- informovanost,
- iniciativa,
- monitoring a využití příležitostí a svých silných stránek,
- koncepce cena – kvalita – flexibilita,
- úsilí a úspěch,
- racionální chování, a
- respektování okolní reality,

2.2.4 Osvojení právních norem

Podnikání v České republice je regulováno celou řadou právních norem a dalších předpisů. Podnikatel se proto musí seznámit minimálně s normami, které jsou relevantní pro jeho podnikatelskou činnost. Jedním ze zásadních rozhodnutí, které vychází ze znalosti těchto norem, je např. rozhodnutí o volbě právní formy⁸.

⁷ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. aj. *Podnikání malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 2005. 304s. ISBN 80-247-1069-2, str. 62.

⁸ Viz subkapitola 2.3 Právní formy podnikání.

2.3 Právní formy podnikání

Jedním z nejdůležitějších rozhodnutí podnikatele ve fázi zakládání podniku je, jakou formu podnikání si pro svůj daný podnikatelský záměr zvolí. Je nezbytné, aby si podnikatel zjistil o každé právní formě dostatek informací a pořádně zvážil jejich výhody a nevýhody. V průběhu podnikání lze sice zvolenou právní formu změnit, ale tato změna je vždy spojena s nemalými náklady a administrativními komplikacemi.

2.3.1 Kritéria rozhodování

Při rozhodování o výběru právní formy je nutné zvážit zejména následující kritéria:

- počet osob nutných k založení,
- způsob a rozsah ručení,
- minimální velikost základního kapitálu,
- organizační struktura,
- finanční a administrativní obtížnost založení,
- způsob dělení zisku, resp. ztráty,
- zveřejňovací povinnost, a
- objem regulace ze strany státní správy.

2.3.2 Právní formy fyzických osob

V České republice lze podnikat na základě obchodního zákoníku buď jako fyzická (dále také FO), nebo jako právnická osoba (dále také PO). Mezi fyzické osoby patří:

- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů, a
- zemědělec, který soukromě hospodaří a je zapsán do evidence.

2.3.2.1 Živnostenské podnikání

Fyzické osoby podnikají především jako živnostníci dle zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. Živnost je definována jako: „Soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem“.

Oprávnění k provozování živnosti má:

- fyzická osoba s trvalým pobytem v České republice,
- právnická osoba se sídlem v České republice,
- zahraniční osoba – FO s bydlištěm nebo PO osoba se sídlem mimo území naší republiky, FO musí doložit doklad o povolení k pobytu za účelem podnikání, a
- fyzická osoba se statutem uprchlíka, které byl udělen azyl v České republice.

Základním předpokladem pro vznik živnostenského oprávnění je splnění podmínek stanovených živnostenským zákonem, které se dělí na:

- Všeobecné podmínky:
 - dosažení věku 18 let,
 - způsobilost k právním úkonům,
 - trestní bezúhonnost, a
 - předložení dokladu o tom, že FO nemá nedoplatky vůči státu.
- Zvláštní podmínky:
 - odborná způsobilost, dokládá se osvědčení o vzdělání, kvalifikaci a praxi,
 - způsobilost jiná, dokládána u koncesí (např. spolehlivost).

Pokud zájemce o podnikání tuto způsobilost neprokáže, musí ustanovit odpovědného zástupce, jehož prostřednictvím odbornou způsobilost získá. Odpovědný zástupce je fyzická osoba, kterou ustanovil podnikatel a která odpovídá za řádné dodržování živnostenských předpisů a za řádný provoz živnosti. Musí být s podnikatelem ve smluvním vztahu a tuto činnost může vykonávat maximálně pro dva podnikatele. Nemůže se jednat o osobu, které bylo zrušeno živnostenské oprávnění a u které trvá překážka provozování živnosti.

Živnostenský zákon rozděluje živnosti především podle podmínek k získání živnostenského oprávnění na dvě hlavní skupiny:

- *Živnosti ohlašovací*, které se dále dělí na živnosti: volné, řemeslné a vázané, kdy oprávnění provozovat živnost vzniká podáním písemného ohlášení u živnostenského úřadu, případně dnem, který podnikatel uvede v ohlášení jako den zahájení své podnikatelské činnosti.
- *Živnosti koncesované* jsou provozovány na základě koncese (státního povolení). Při udělování koncesovaných živností se klade důraz na ochranu života, zdraví, majetku, osob a veřejných zájmů. Jde o živnost nenárokovanou. I přes splnění všech stanovených podmínek nemá automaticky nárok na její získání.

2.3.3 Právní formy právnických osob

Právnické osoby jsou dle zákona č. 513/1991 Sb. označeny jako obchodní společnosti, které jsou založeny za účelem podnikání. Jde o sdružení osob nebo majetku, které mají vlastní právní subjektivitu. Podle způsobu ručení a účasti společníků na podnikání se obchodní společnosti dělí dle obchodního zákoníku na:

- osobní společnosti
 - veřejná obchodní společnost, a
 - komanditní společnost,
- kapitálové společnosti
 - společnost s ručením omezeným, a
 - akciová společnost,
- družstva.

2.3.3.1 Veřejná obchodní společnost

V obchodním zákoníku je veřejná obchodní společnost vymezena § 76 – 92e. Jedná se o společnost, ve které podnikají minimálně dvě FO nebo PO, popřípadě jejich kombinace. Jde o podnikání pod společnou firmou, kdy za závazky ručí společníci společně a nerozdílně celým svým majetkem.

Je-li společníkem fyzická osoba, musí splňovat všeobecné podmínky pro provozování živnosti a nesmí u ní být překážka k provozování živnosti. U právnické osoby, musí být její práva a povinnosti ve společnosti vykonávána prostřednictvím statutárního orgánu nebo právního zástupce. Společnost se zakládá společenskou smlouvou.

2.3.3.2 Komanditní společnost

V obchodním zákoníku je komanditní společnost vymezena § 93 – 104. Jedná se o společnost, která je založena za účelem podnikání minimálně dvěma společníky, kdy nejméně jeden plní funkci komplementáře a nejméně jeden funkci komanditisty.

Komplementářem může být jen osoba, která splňuje všeobecné podmínky pro provozování živnosti a nesmí u ní být překážka k provozování živnosti. Komplementář ručí neomezeně celým svým majetkem.

Komanditista je osoba, která vkládá základní kapitál do společnosti, minimálně 5000 Kč, může se jednat i o nepeněžitý vklad určený znaleckým posudkem. Komanditista ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku. Statutárním orgánem společnosti jsou komplementáři. Zakládá se společenskou smlouvou.

2.3.3.3 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným je nejčastěji používanou právní formou podnikání právnických osob. Pro své výhody byla vybrána jako právní forma zakládané společnosti v aplikační části této práce. Této právní formě proto věnován větší prostor v rámci příští subkapitoly⁹.

2.3.3.4 Akciová společnost

V obchodním zákoníku je akciová společnost vymezena § 154 – 220zd. Akciová společnost je kapitálovou společností, jejíž základní kapitál je rozvržen na určitý počet akcií o určité jmenovité hodnotě.

Akciová společnost ručí celým svým majetkem. Akcionáři neručí za závazky společnosti. Společnost může být založena minimálně jednou právnickou nebo dvěma fyzickými osobami. Minimální výše základního kapitálu je ze zákona stanovena na 2.000.000 Kč u akciových společností bez veřejné nabídky, jinak je jeho minimální výše 20.000.000 Kč.

Akciová společnost se zakládá zakladatelskou smlouvou, popřípadě zakladatelskou listinou u jednoho zakladatele. Mezi orgány společnosti patří představenstvo jako statutární orgán, dozorčí rada a valná hromada jako nejvyšší orgán společnosti, kterou tvoří akcionáři.

2.3.3.5 Družstvo

V obchodním zákoníku je družstvo vymezeno § 221 – 260. Jedná se o třetí typ právnické osoby založené za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních či jiných potřeb svých členů.

Pro založení družstva je nutná účast minimálně pěti fyzických nebo dvou právnických osob. Maximální počet členů není omezen. Základní kapitál je ze zákona stanoven minimálně na 50 000 Kč a je tvořen souhrnem členských vkladů. Družstvo ručí za své závazky celým svým majetkem, členové družstva za závazky neručí.

Družstvo se zakládá prostřednictvím ustavující schůze, na které se zvolí orgány družstva, stanoví se výše zapisovaného základního kapitálu a schválí se stanovy. Orgány společnosti tvoří představenstvo, které je statutárním orgánem družstva, kontrolní komise a členská schůze, která je jeho nejvyšším orgánem. Mezi její kompetence patří např. měnit stanovy, volit a měnit členy představenstva, rozhodovat o rozdělení zisku a ztráty.

⁹ Viz subkapitola 2.4 Společnost s ručením omezeným.

2.4 Společnost s ručením omezeným

V obchodním zákoníku je společnost s ručením omezeným vymezena § 105 – 153e. Jde o nejrozšířenější právní formu podnikání právnických osob, kdy společnost může založit jeden až padesát společníků. Jednotlivé vklady společníků tvoří základní kapitál společnosti.

Minimální výše základního kapitálu je 200 000 Kč a po celou dobu trvání společnosti nesmí její základní kapitál klesnout pod tuto minimální hranici. Může se jednat i o nepeněžitý vklad určený soudním znalcem. Minimální výše vkladu společníka je 20 000 Kč. Před podáním návrhu na zápis do obchodního rejstříku musí každý společník splatit alespoň 30 % ze svého vkladu, přičemž celková výše splacených vkladů musí činit minimálně 100 000 Kč.

Společnost se zakládá společenskou smlouvou, případně zakladatelskou listinou u jednoho zakladatele. Jedna FO může být jedním společníkem nejvýše tří s. r. o. Společnost ručí za své závazky celým svým majetkem a společníci pak společně a nerozlučně do výše svých nesplacených vkladů podle zápisu v obchodním rejstříku. Mezi práva společníků patří:

- právo na podíl na zisku,
- právo podílet se na řízení společnosti,
- právo na vypořádací podíl,
- právo na podíl na likvidačním zůstatku,
- právo na informace, a
- právo žalovat jménem společnosti.

2.4.1 Orgány společnosti

Orgány společnosti tvoří jednatelé, valná hromada a nepovinná dozorčí rada. Statutárním orgánem společnosti je jeden nebo více jednatelů. Těmi může být společník nebo jiná fyzická osoba, která jedná jménem společnosti. Jednatelé jsou jmenováni valnou hromadou a platí pro ně zákaz konkurence ve stejném či obdobném oboru.

Nejvyšším řídicím orgánem společnosti je valná hromada. Koná se nejméně jednou ročně. Pokud je společnost založena pouze jedním společníkem, tak se valná hromada nekoná. Na valné hromadě lze rozhodovat jen o věcech předem oznámených. Usnášeníschopná je valná hromada tehdy, kdy jsou přítomni společníci tvořící alespoň polovinu všech hlasů. Valná hromada může být svolána jednatelem, společníky či dozorčí radou.

Dle obchodního zákoníku patří do její působnosti:

- schvalování řádné, mimořádné a konsolidované účetní závěrky,
- schvalování stanov a jejich změny,
- rozhodování o rozdělení zisku a úhradě ztrát,
- rozhodování o snížení či zvýšení základního kapitálu,
- rozhodování o změně obsahu společenské smlouvy,
- jmenování, odvolání a odměňování jednatelů, členů dozorčí rady, popřípadě likvidátora, a
- vyloučení společníka.

Dozorčí rada je nepovinný orgán společnosti, o jejímž zřízení rozhodují společníci ve společenské smlouvě, resp. zakladatelské listině, či následně změnou společenské smlouvy, resp. zakladatelské listiny. Dozorčí rada je složena minimálně ze tří členů, které volí valná hromada. Vztahuje se na ně zákaz konkurence a v dozorčí radě nemůže být jednatel společnosti.

Dozorčí rada je kontrolním orgánem, mezi jehož úkoly patří:

- dohlížení na činnost jednatelů,
- přezkoumává účetní závěrky společnosti,
- nahlíží do účetních a obchodních knih, nebo
- předkládání zpráv valné hromadě.

2.4.2 Výhody a nevýhody

Mezi výhody společností s ručením omezeným patří např.¹⁰:

- omezené ručení společníků,
- pro přijetí velké části rozhodnutí není nutný souhlas všech společníků,
- lze vložit i nepeněžitý vklad do společnosti,
- možnost ustanovení dozorčí rady, jako kontrolního orgánu,
- vyplacené podíly na zisku společníkům – FO nepodléhají pojistnému sociálního pojištění,

¹⁰ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. aj. *Podnikání malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 2005. 304s. ISBN 80-247-1069-2, str. 71.

Naopak mezi nevýhody společností s ručením omezeným patří např.¹¹:

- nutný počáteční kapitál,
- povinnost vytvářet rezervní fond,
- administrativně náročnější chod a založení společnosti,
- menší důvěryhodnost než u osobních společností či akciových společností,
- zisk společnosti je zdaněn z příjmu PO, vyplacené podíly na zisku jsou dále zdaněny srážkovou daní.

2.4.3 Postup založení společnosti s ručením omezeným

2.4.3.1 Založení společnosti

K založení společnosti dochází na ustavující valné hromadě, která má na programu následující činnosti:

- odsouhlasení a sepsání společenské smlouvy / zakladatelské listiny,
- sepsání čestného prohlášení jednatele,
- podpisový vzor jednatele,
- jmenování správce vkladu,
- sepsání prohlášení správce vkladu o splacení vkladu společníky,
- sepsání zápis z konání valné hromady (notářsky ověřen) a
- sepsání prohlášení odpovědného zástupce (v případě ustanovení).

2.4.3.2 Úkony před vznikem společnosti

Vzniku společnosti dále předchází:

- ohlášení živnosti nebo podání žádosti o koncesi pomocí JRF¹² pro PO,
- zažádání o výpis z rejstříku trestu,
- zažádání o výpis z katastru nemovitosti, nájemní smlouvy nebo souhlasu majitele s umístěním sídla společnosti, a
- doložení odborné způsobilosti (je-li vyžadována).

2.4.3.3 Vznik společnosti

K podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku pomocí zákonem předepsaného formuláře musí dojít nejpozději do 90 dnů ode dne založení společnosti (musí být podepsán všemi jednately a notářsky ověřen).

¹¹ VEBER, J.; SRPOVÁ, J. aj. *Podnikání malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 2005. 304s. ISBN 80-247-1069-2, str. 71.

¹² Jednotný registrační formulář.

Návrh musí obsahovat tyto přílohy:

- společenská smlouva nebo zakladatelská listina notářsky ověřena,
- výpis z živnostenského rejstříku,
- potvrzení správce vkladu, banky o složení vkladu,
- dodání dokladu o zaplacení poplatku,
- výpis z katastru nemovitosti, nájemní smlouvy nebo souhlasu majitele s umístěním sídla společnosti,
- výpis z rejstříku trestu,
- čestné prohlášení jednatele, že splnil zákonné podmínky k výkonu této funkce, a
- podpisový vzor jednatele.

2.4.3.4 Zápis společnosti do obchodního rejstříku

Dnem provedení zápisu společnosti do obchodního rejstříku vzniká společnost a tímto dnem se stává osobou s právní subjektivitou, tzn. že společnost nabývá způsobilost mít práva a povinnosti a může začít podnikat. Provedením zápisu do obchodního rejstříku a uložením listin do sbírky listin rejstříkový soud zveřejní v Obchodním věstníku a současně oznámí zápis společnosti a předmětu podnikání příslušnému finančnímu a živnostenskému úřadu¹³.

Po usnesení o zápisu do obchodního rejstříku je společnosti přiděleno identifikační číslo. Do 30 dnů od zahájení podnikání se společnost musí zaregistrovat na finančním úřadě v příslušném místě sídla společnosti, kde společnost obdrží daňové identifikační číslo.

2.5 Podnikatelský plán

Jsem si vědom, že pro zahájení úspěšného podnikání nestačí pouhý podnikatelský záměr a volba právní formy. Je nezbytné vše detailně promyslet a propočítat. K tomuto účelu slouží podnikatelské plány, kterými se zabývám v této poslední subkapitole teoretické části.

Podnikatelský plán lze definovat např. takto: „Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelskou činností“¹⁴. Z uvedené definice vyplývá, že se nejedná o nějaký jasně ohraničený standardizovaný dokument malého rozsahu.

¹³ MIKUŠOVÁ, M. *Manažér malé a střední firmy*. Vyd. 1. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TU Ostrava. 290s. ISBN 80-248-0099-3.

¹⁴ SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, a.s., 2007. 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1, str. 11.

2.5.1 Typy podnikatelských plánů

Podnikatelský plán je závislý zejména na dvou hlavních faktorech, kterými jsou:

- účel vytváření dokumentu („proč“) a
- uživatel dokumentu („pro koho“).

V závislosti na účelu vytváření dokumentu lze rozlišit tyto typy podnikatelských plánů:

- *Podnikatelský plán předcházející zahájení podnikatelské činnosti*

Jedná se o zásadní dokument, kterým se ověřuje reálnost a proveditelnost podnikatelského záměru. Zahájení podnikání bez sestavení podrobného plánu se velmi silně nedoporučuje. Hlavním uživatelem by měl být sám podnikatel, který si ujasní, co vše je třeba učinit, jak to bude kapitálově náročně, kde získá potřebné finanční zdroje a jaký je předpoklad rentability podnikatelského záměru. Dalšími uživateli tohoto plánu bývají velmi často banky či jiní externí investoři, na které se podnikatel obrací kvůli získání dodatečných zdrojů.

- *Pravidelný podnikatelský plán*

Jde o podnikatelský plán, který nabízí cíle a strategie pro příští období. Nastavení jeho periody závisí na mnoha faktorech, kterými jsou např. charakter oboru nebo síla konkurence. Hlavním uživatelem je opět sám podnikatel, resp. nejužší vedení podniku. Dalšími uživateli bývají často zaměstnanci a investoři. Důležitým efektem pravidelných plánů je opětovné ověření správnosti cesty, kterou se podnikatel vydal, resp. objevení nových možností expanze.

- *Mimořádný podnikatelský plán*

Jedná se o plán, který je sestavován v průběhu podnikatelské činnosti. Podnětem k jeho sestavení je např. sloučení s jiným subjektem nebo osamostatnění jedné z částí. Uživatelem je v tomto případě zejména podnikatel, resp. vedení podniku.

Výsledná podoba každého podnikatelského plánu závisí na jeho cílovém uživateli. Vedení podniku má k dispozici nejpodrobnější variantu, která obsahuje všechna čísla. Ostatním uživatelům je pak podnikatelský plán upravován na míru redukcí některých částí, resp. jejich doplněním.

2.5.2 Úlohy podnikatelského plánu

Úlohy podnikatelského plánu lze rozdělit na interní úlohy a externí úlohy¹⁵. Do interní úlohy patří především plánování, řízení podniku a optimální nastavení interních procesů. Od tohoto dokumentu se strategickým charakterem se pak dále odvíjejí konkrétnější taktické a operativní plány. Podnikatelský plán tak slouží jako výchozí bod všech dalších aktivit.

Externí úloha spočívá v komunikaci s okolím podniku. Mezi uživatele lze v tomto případě zařadit banky, investory, akcionáře nebo externí pozorovatele, které je podnik povinen informovat. Nedílnou složkou podnikatelského plánu je finanční plán, který má přesvědčit, že jsou zamýšlené aktivity rentabilní bez neopodstatněného rizika.

2.5.3 Funkce podnikatelského plánu

Podnikatelský plán má díky své komplexnosti celou řadu funkcí. Samozřejmě opět záleží na jeho účelu a jeho adresátech. Mezi funkce podnikatelských plánů patří např.:

- ověření reálnosti a proveditelnosti plánovaných činností z tržního pohledu i z pohledu finančních, kapitálových i personálních nároků,
- redukce množství rizikových faktorů a nabídka scénáře možných řešení,
- příprava adresátů na budoucí vývoj podniku,
- odhalení slabých míst a nabídka možností na jejich odstranění,
- optimalizace interních procesů,
- určení pravomocí a odpovědností, nebo
- zvýšení důvěryhodnosti.

2.5.4 Pravidla pro tvorbu podnikatelského plánu

Výsledná podoba podnikatelského plánu musí odpovídat jeho důležitosti a jeho úlohám. Účelem není vytvořit nekvalitní dokument, který se píše pouze proto, aby existoval, a následně se pouze uloží do šanonu a zapomene se na něj. Podnikatelský plán musí být závazný dokument, od kterého se odvíjí všechny další aktivity.

15 SYNEK, M. a kolektiv. Podniková ekonomika. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4, str. 156.

Kvalitu a použitelnost by mělo zajistit dodržení několika pravidel¹⁶:

– *Pravdivost a reálnost*

U pravdivosti by se mělo jednat o samozřejmost, ale praxe bohužel ukazuje něco jiného. Podnikatelský plán musí vycházet z pravdivých údajů a z co možná nepřesnějších predikcí. V opačném případě budou i odvozené plány nekvalitní a především výsledky nebudou odpovídat očekáváním. Uvádění nepravdivých informací často způsobuje odrazení investorů a ztrátu důvěry. Nereálnost pak působí nemotivačně na zbytek podniku, který se s plánem neztotožní.

– *Formální i věcná srozumitelnost*

Jako u všech jiných písemností je i zde nutné přizpůsobit jazyk čtenáři. Je potřeba si uvědomit, že odborný žargon nemusí být srozumitelný pro každého, zejména ne pro banky a investory.

– *Stručnost*

Cílem dokumentu není dosažení určitého počtu stránek, ale uvedení všech potřebných informací tak, aby jim čtenář dokázal porozumět. Všechn ostatní text má za následek jen odpoutání pozornosti a zhoršení orientace.

– *Logičnost*

Podnikatelský plán by měl sledovat určitou linku, která provede čtenáře celým dokumentem. Pokud na sebe informace logicky navazují, může je čtenář snadněji vstřebat. Důležité údaje by měly být adekvátně zvýrazněny, aby usnadnily „skenování“ dokumentu.

– *Vyjádření v číslech, tabulkách a grafech*

Údaje, které jsou zobrazeny těmito způsoby, mají mnohem větší vypovídací schopnost než blok textu a podílejí se na lepší přehlednosti dokumentu.

– *Zdůraznění konkurenčních výhod*

Podnikatelský plán by měl obsahovat přehled konkurenčních výhod jako jednu z nejdůležitějších součástí. Je třeba popsat, jak podnik hodlá tyto výhody využívat a rozvíjet. Je-li plán určen investorům, jde o klíčovou část.

– *Identifikace všech trhů*

Samozřejmostí je identifikace vlastností odbytových trhů. Současně je však třeba pamatovat na i odběratelské trhy, včetně trhu pracovní síly.

¹⁶ FOTR, J.; SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Vyd 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 255 s. ISBN 80-247-0939-2, str. 309.

2.5.5 Struktura podnikatelského plánu

Z výše uvedených informací vyplývá, že nemůže existovat jediná správná struktura podnikatelského plánu. I v tomto případě je rozhodující, s jakým cílem je plán sestavován a kdo budou jeho adresáti. Struktura podnikatelského plánu musí být sestavena tak, aby uživatel pochopil aktuální podmínky, zorientoval se a dokázal vyvodit patřičné závěry.

Existuje však určitá výchozí struktura podnikatelského plánu, která definuje informace, které by měla většina podnikatelských plánů obsahovat. Těmito informacemi jsou např. informace o podniku a nabízeném produktu. Dále pak vize podniku, jeho cíle, možné příležitosti na trhu, disponibilní zdroje a možnosti financování.

Níže uvedená struktura podnikatelského plánu čerpá z literatury¹⁷ a je upravena pro potřeby praktické části této práce:

- Obsah,
- Shrnutí,
- Podnikatelský záměr,
- Organizační struktura podniku a klíčové osobnosti,
- Analýza odbytových trhů,
- Analýza konkurence,
- Marketingové cíle a strategie,
- Finanční plán,
- Předpoklady úspěšnosti projektu a analýza rizik.

2.5.5.1 Obsah

Stejně jako u všech ostatních rozsáhlejších dokumentů se doporučuje na začátek podnikatelského plánu uvést obsah. Ten by měl být vygenerován ze dvou, maximálně tří úrovní nadpisů. Více úrovní je již kontraproduktivní.

2.5.5.2 Shrnutí

Možná nejdůležitější částí celého podnikatelského plánu je kapitola nazvaná „Shrnutí“. Jedná se o zkrácenou verzi celého podnikatelského plánu, která by měla v několika málo odstavcích prezentovat všechny podstatné údaje a informace. Čtenáři si vždy jako první čtou tuto kapitolu a na jejím základě se rozhodují, zda budou pokračovat v čtení zbývajících částí dokumentu. Zásadní je tedy upoutat pozornost a vzbudit zvědavost a zájem o více informací.

¹⁷ VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press. 2009. 734s. ISBN 978-80-7261-200-0, str. 471.

Shrnutí by mělo být dlouhé na jednu až dvě strany a ideálně by mělo poskytnout:

- vymezení předmětu podnikání,
- definici vize podniku a jeho cílů,
- představení vedení podniku a nejdůležitějších zaměstnanců,
- stručnou charakteristiku odbytových trhů,
- přehled konkurenčních výhod, a
- podstatné ekonomické a finanční údaje.

Vypracování shrnutí je ze své podstaty nejobtížnější částí podnikatelského plánu. I když je uvedeno hned na začátku dokumentu, je psáno až na závěr, kdy už pisatel disponuje všemi potřebnými informacemi a určitým nadhledem.

2.5.5.3 Podnikatelský záměr

Podnikatelský plán zpracováváný v praktické části této práce je vytvářen ještě před zahájením podnikatelské činnosti. Proto je zcela vynechán všeobecný popis společnosti. Ve chvíli vzniku dokumentu existuje pouze rozpracovaný podnikatelský záměr, kterému je věnována právě tato část.

Cílem je seznámit čtenáře jak s definitivní podobou podnikatelského záměru, tak i s procesem jeho vzniku. Je důležité použít více úhlů pohledu a podrobně popsat přidanou hodnotu, kterou nový podnik bude vytvářet a díky které se v budoucnu odliší od konkurence. Je vhodné také uvést, čím se tento podnikatelský záměr liší od jemu podobných, zda nejde pouze o kopii jiného podniku.

Při psaní podnikatelského plánu je dobré pamatovat na to, že je sice nutné vzbudit zájem, ale zároveň nelze opustit hranice stanovené jeho reálností a proveditelností. Na místě tedy není ani přehnaný optimismus ani přehnaný pesimismus.

2.5.5.4 Organizační struktura podniku a klíčové osobnosti

Tato kapitola by sice neměla chybět v žádném podnikatelském plánu, ale nezbytná je zejména v případech, kdy jsou adresáty plánu potenciální investoři. K větší přehlednosti přispívá grafické zobrazení organizační struktury včetně jmen pracovníků a jejich kompetencí. Význam této kapitoly podnikatelského plánu roste s velikostí a složitostí podniku a s dobou jeho aktivní činnosti. Vedlejším efektem je totiž opětovné zamyšlení nad organizační strukturou a případná reorganizace v případě odhalení slabých míst.

Součástí této kapitoly je také vyzdvihnutí zkušeností, znalostí a dosažených úspěchů jednotlivých pracovníků. Lidské zdroje jsou často rozhodujícím prvkem úspěšnosti celého

podnikatelského záměru. Čtenáři tak získají představu, zda jsou klíčová místa obsazena správnými lidmi.

2.5.5.5 Analýza odbytových trhů

Analýza cílového trhu jde ruku v ruce s vývojem podnikatelského záměru. Rozvíjet by se měly téměř současně. Podnikatelský záměr je bez znalosti odbytových trhů bezcenný. Podnik musí vycházet nejen z toho, zda dokáže zamýšlený produkt vytvořit, ale také zda jej bude mít komu prodat.

Analýzu odbytových trhů tvoří:

- vymezení celkového trhu
- vymezení cílových trhů
- analýza informací o subjektech zvoleného segmentu

Pro vymezení celkového trhu je možné použít nenákladnou metodu brainstormingu, kterou by mělo provádět neužší vedení podniku, resp. sám podnikatel. Výchozí otázkou může být např. „Kdo by mohl být naším zákazníkem?“

Z celkového trhu je nutné dále vymezit cílové trhy, tedy trhy, na které se bude podnik orientovat. Celkový trh je tedy nutné dále rozdělit na jednotlivé segmenty. K tomu slouží soubor kritérií, která jsou stanovena subjektivně zpracovatelem analýzy na základě znalosti podnikatelského záměru. Trhy lze segmentovat např. na základě demografických údajů, nákupních motivů, kupní síly nebo geograficky.

Dalším krokem je vybrat ze získaných segmentů ty nejlepší. Proto je třeba zjistit, jak velké tyto segmenty jsou, jak silný je jejich potenciál růstu, jak obtížné je na ně vstoupit a jací jsou jejich zákazníci. Pro získání údajů o zákaznících lze využít celé řady sekundárních zdrojů (odborná literatura, oborové studie, reklamní brožury konkurence, materiály z veletrhů, atd.) nebo mnohem časově i finančně nákladnější primární marketingový výzkum.

2.5.5.6 Analýza konkurence

Častou chybou podnikatelských plánů je naprosté podcenění konkurence. Pouze v naprosto výjimečných případech lze mluvit o tom, že konkurence v momentě vytváření podnikatelského plánu neexistuje. Je důležité si uvědomit, že konkurenci nelze chápat pouze jako podniky s podobným produktem. Určujícím faktorem pro identifikaci konkurence je uspokojování potřeb zákazníků. Nezřídka nastává situace, kdy je možné stejnou potřebu uspokojit zcela odlišnými produkty.

Analýzu konkurence tvoří¹⁸:

- určení konkurence, a
- průzkum předností a nedostatků konkurence.

Na začátku analýzy konkurence stojí identifikace konkurenčních podniků. Jde jak o stávající konkurenci, tak i potenciální konkurenci, tedy podniky, které sice v dnešní době na trhu nepůsobí, ale je pravděpodobné, že působit začnou. Definitivní výčet konkurentů lze stanovit pouze pro trhy několika málo konkurenty. V ostatních případech se postupuje tak, že se identifikuje pouze několik nejlepších podniků na trhu a nejbližší konkurence.

Druhým krokem je prozkoumání jejich předností a nedostatků. Obvykle se zkoumá sortiment produktů, ceny, distribuční cesty, způsoby propagace, prodeje, podíl na trhu, hospodářské výsledky, odbornost lidských zdrojů nebo způsob výroby. Určující je, co si o konkurenci myslí zákazníci.

2.5.5.7 Marketingové cíle a strategie

Součástí podnikatelského plánu by dále měly být marketingové cíle a nastínění strategie k jejich dosažení. Komplexní marketingový plán pak bude jedním z prvních odvozených dokumentů po schválení podnikatelského plánu.

V případě podniku vstupujícího na nový trh, je třeba se rozhodnout v těchto otázkách:¹⁹

- Jaká bude forma vstupu?
- Jakou konkurenční a poziční strategii zvolit?
- Kdy vstoupit na trh?

Nejčastěji využívanou formou vstupu je strategie uvedení nového produktu na trh, kdy si podnik produkt sám vyvine a sám jej na trh uvádí. Dalšími možnostmi jsou nákupní a partnerská strategie.

V rámci konkurenční strategie si podnik musí ujasnit, zda chce přímo konkurovat zavedené konkurenci srovnatelným produktem, nebo zda se bude soustředit na tržní niku konkurencí opomíjené. U poziční strategie jde o vyjasnění pozice, které by podnik chtěl na trhu dosáhnout, neboli jak by chtěl být chápán svými zákazníky. Ve zvolené pozici by pak měl usilovat o nejlepší pozici na trhu. Zvolenou pozicí může být např. nejnižší cena, nejvyšší kvalita, specifický vzhled nebo specifický prodejní kanál.

¹⁸ SRPOVÁ, J. a kolektiv. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, a.s., 2007. 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1, str. 20.

¹⁹ SRPOVÁ, J. a kolektiv. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, a.s., 2007. 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1, str. 22.

Vyřešení otázky okamžiku vstupu na trh vypadá banálně, přitom několik případů v historii ukázalo, že nesprávné načasování uvedení na trh může odsoudit k neúspěchu i jinak skvělé podnikatelské záměry.

Nástroji pro dosažení marketingových cílů je pak stanovení správného marketingového mixu, tedy sladění jeho čtyř základních složek – produktu, ceny, distribuce a komunikace – do fungujícího mechanismu.

2.5.5.8 Finanční plán

Finanční plán je zásadní součástí podnikatelského plánu. Obsahuje totiž předpověď výnosů a nákladů, ze které je patrné, zda má podnikatelský záměr potenciál se prosadit. První rok se nejčastěji stanovuje na měsíční/čtvrtletní bázi, pro další roky pak na roční bázi.

Součástí finančního plánu je plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisků a ztrát a plán cash-flow. Rozvaha poskytuje přehled výše a struktury majetku na straně aktiv a zdrojů jeho financování na straně pasiv. Výkaz zisků a ztrát poskytuje přehled výnosů a nákladů za dané období. Výkaz cash-flow pak přehled peněžních toků, tedy příjmů a výdajů. Častým přístupem je určování hodnot pro optimistický, nejpravděpodobnější a pesimistický scénář.

U začínajícího podniku je nezbytné kromě výnosů a nákladů během prvních let jeho fungování počítat s často nemalými náklady spojenými se zahájením podnikatelské činnosti, které je také nutné profinancovat. Finanční plán by měl poskytnout informaci, ze kterých zdrojů bude podnikání financováno, zda bude nutné žádat banky o úvěr, resp. hledat externí investory, nebo je dostatečné množství vlastních zdrojů.

2.5.5.9 Předpoklady úspěšnosti projektu a analýza rizik

Nástrojů pro posouzení předpokladů úspěšnosti projektu je celá řada. Tím nejpoužívanějším je tzv. SWOT analýza. Ta analyzuje jak silné a slabé stránky, tedy vnitřní část podniku, tak i příležitosti a hrozby jakožto okolí podniku. Chybou je nadhodnocovat příznivé a podhodnocovat či skrývat nepříznivé údaje. Žádný záměr není perfektní a je lepší připravit se na možné komplikace na začátku, než být pak nepříjemně překvapen v budoucnu.

Žádné podnikání není bezrizikové. Je proto důležité identifikovat, která rizika se týkají podnikatelského záměru. Jejich identifikací a analýzou lze odhalit možné příčiny, pro které se následně vypracuje plán prevence na jejich eliminaci. Pokud je nelze eliminovat, pak se vypracují krizové scénáře, které minimalizují budoucí ztráty. Nástrojem pro analýzu rizik je např. expertní hodnocení nebo analýza citlivosti.

3 Aplikační část

V aplikační části této bakalářské práce se budu věnovat výhradně sestavení podnikatelského plánu, který bude sloužit primárně zakladatelům společnosti k potvrzení reálnosti podnikatelského záměru z hlediska konkurenceschopnosti i reálnosti na jeho životaschopnost. Části tohoto podnikatelského plánu můžou být současně v budoucnu použity jako součást podnikatelského plánu pro přilákání dodatečných investorů.

3.1 Podnikatelský plán

Název organizace:	BEST GOLF, s.r.o.
Obor podnikání:	Analýza hráčů a úprava golfového vybavení hráčům na míru, dovoz a prodej golfového vybavení
Sídlo organizace:	Praha - Zličín
Kontaktní osoba:	Tomáš Kulich
Telefon:	00420773616137
Web:	www.bestgolf.cz
Email:	tkulich@bestgolf.cz

3.1.1 Shrnutí

Tento podnikatelský plán detailně popisuje podnikatelský záměr vznikající společnosti BEST GOLF, s.r.o., která se chystá využít nedostatečné nabídky na trhu úprav golfového vybavení podle fyziologických předpokladů hráčů, jejich pokročilosti a dalších charakteristik. Přínosem takto upraveného vybavení je nejen zlepšení herních výsledků, ale i odstranění možných zdravotních problémů způsobených nesprávným vybavením a prevence těchto komplikací.

Společnost bude nabízet tři hlavní služby:

- *Clubfitting*. Jedná se o rozsáhlou analýzu golfového hráče, do které patří např. měření parametrů postavy hráče, analýza optimálních úhlů týkajících se golfových holí, analýza švihů a odpalu. Tato služba bude nabízena ve třech různých úrovních podle rozsahu a hloubky analýzy.
- *Clubmaking*. Jde se o samotnou úpravu golfových holí ať už kvůli optimalizaci jednotlivých částí hole na základě výstupů z clubfittingu nebo kvůli estetickým důvodům a snaze o barevné sladění holí s ostatním vybavením nebo golfovým oblečením.

- *Dovoz golfového vybavení ze Spojených států amerických a Kanady* díky velmi dobrým kontaktům na místní distributory. Prodejním kanálem bude zejména pokročilý elektronický obchod, který umožní nejen klasické katalogové objednání, ale i složení golfových holí ze samostatných částí dle výběru.

Nově vznikající společnost hodlá získat svou hlavní konkurenční výhodu v oblasti kvality svých služeb. Kromě širokého pole amatérských hráčů chce mezi své klienty zařadit i profesionální hráče a hráče české reprezentace, tzn. ty nejlepší hráče v České republice.

Důležitou výhodou je umístění na západním okraji Prahy, tedy na hranici Prahy a Středočeského kraje a relativně blízko Karlovarského kraje. Tyto tři kraje mají nejpočetnější hráčskou základnu a pořádají nejvíce golfových turnajů, které lákají i hráče z jiných částí naší země.

I přes vysoké počáteční náklady na přístroje, nástroje, materiál a zásoby je podnikatelský záměr nejen ekonomicky životaschopný, ale jeví se jako dobrá investice. Analýza nákladů a výnosů byla vypracována pro pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu. U pesimistické varianty začíná společnost dosahovat zisku ve svém čtvrtém roce fungování, u ostatních dvou již ve svém druhém roce. S ohledem na neustále rostoucí oblíbenost sportu a snahy České golfové federace o razantní zvýšení hráčské základny lze i realistickou variantu považovat za mírně pesimistickou.

3.1.2 Podnikatelský záměr

Autor podnikatelského záměru pan Tomáš Kulich se golfu aktivně věnuje již deset let. Zhruba poslední tři roky se věnuje také sestavování golfových holí na míru, jejich servisem a údržbou. Zpočátku se jednalo pouze o koníček, kdy se snažil vylepšit vlastní golfové výkony. Postupem času se o jeho šikovnost začali zajímat nejprve příbuzní, a poté i ostatní golfisté. Žádali jej o menší i větší úpravy svého golfového vybavení.

S přibývajícím poptávkou po jeho službách, kdy se na něj obracelo stále více hráčů z jiných golfových klubů, začal přemýšlet o založení menší firmy, kterou by pro snadnější zvládnutí provozoval i se svým bratrem, který má s podnikáním několikaleté zkušenosti. Mohl by se tak plně soustředit na samotnou analýzu hráčů a sestavování golfových holí.

Původní podnikatelská myšlenka byla postupně dopracována až do podnikatelského záměru na založení clubfittingového a clubmakingového centra, které bude doplněno o menší elektronický obchod nabízející golfové vybavení dovážené ze Spojených států amerických a Kanady.

3.1.2.1 Poskytované služby

Jak už bylo uvedeno výše, společnost bude nabízet svým klientům tři hlavní služby:

- sestavování golfových holí na míru (clubfitting),
- servis a opravu golfových holí (clubmaking), a
- dovoz golfového vybavení ze Spojených států amerických a Kanady.

3.1.2.1.1 Clubfitting

Jelikož tato činnost bude hlavní nabízenou službou společnosti, tak ji budu věnovat větší pozornost a pokusím se uživatelům této práce objasnit její náplň a význam. Analyzování pomocí fittingu je založeno na dlouhodobém vědeckém vývoji, který je ve světě a zejména ve Spojených státech amerických rozvíjen už po mnoho desetiletí a v několika posledních letech se začíná pomalu dostávat i do České republiky.

Z golfové terminologie se toto slovíčko dá přeložit jako sestavování golfových holí na míru. Stejně jako v jiných sportech, tak i v golfu by si měl člověk nakupovat vybavení podle svých fyzických předpokladů. Tělo každého člověka je jiné, což platí i pro jeho golfový švih. Rozhodující je výška hráče, délka rukou, velikost dlaně a rychlost švihů. Všechny tyto faktory ovlivňují výsledný golfový úder, délku a přesnost odpalu. V golfu jde o zásadní atributy úspěchu, a proto si zaslouží velkou pozornost.

Stěžejní myšlenka clubfittingu je, aby se hráč nepřizpůsoboval holím, ale aby se hole přizpůsobily samotnému hráči. Golfové hole na míru výrazně zlepšují a zpříjemňují hru každého hráče a eliminují řadu zdravotních potíží.

Mezi jednotlivé kroky fittingu patří:

- *Měření postavy*

Jedná se o první krok fittingu. Z měření postavy získáváme dva důležité údaje. První je samotná výška hráče, která se porovnává s tabulkovou hodnotou. Tyto tabulky vznikly během mnohaletého vývoje a testováním od samotných výrobců golfových holí. Tímto údajem z tabulky určíme optimální délku holí na konkrétního hráče.

Druhým měřeným údajem je vzdálenost zápěstí hráče od země, která slouží k statickému určení uhlu „lie“, což je úhel hole, který svírá země s násadou hole (tzv. shaftem). Úhel „lie“ se poté doladuje ještě při samotném švihů hráče, kdy se testuje, jak hráč zasahuje míček. V případě nesprávné délky hole bude mít hráč problémy s rovnováhou.

– *Měření rukou*

Jedná se o druhý krok fittingu, kdy se na základě měření rukou pomocí speciálního měřidla zjišťuje vhodná tloušťka držadla hole (tzv. gripu). Správná tloušťka gripu je velice důležitá, protože nám určuje správné držení hole i výsledek samotného odpalu. Hráč s velkou dlaní potřebuje větší grip než hráč s malou dlaní. Stejně je to i u žen a dětí.

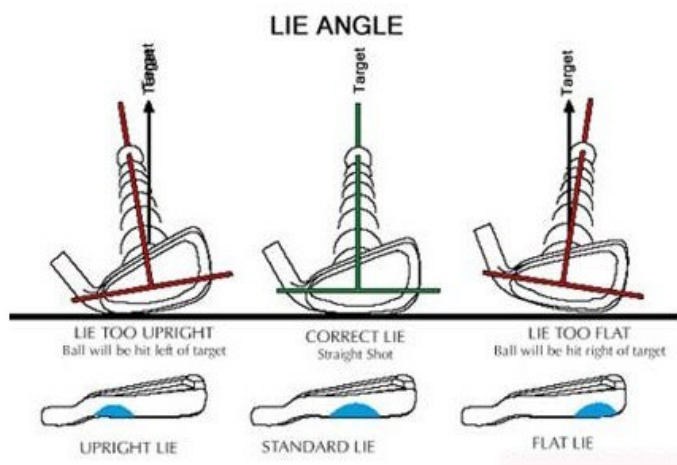
Opět získáme z měření dva důležité údaje. První údaj je délka dlaně od zápěstí po špičku prostředníčku a druhým je délka samotného prostředníčku.

– *Měření „lie“ úhlu*

Toto měření hraje klíčovou roli v celém fittingu. Prvním důvodem je, že golfové hole, které jsou prodávány v obchodech, mají standardní konfiguraci a nemohou tak vyhovovat hráčům s odlišnými fyzickými předpoklady. Hráč, který měří méně než 170 cm, či hráč větší než 190 cm by s těmito holemi měl velikou nepřesnost úderů.

Za druhé, každý hráč má svůj specifický švih a také každý golfista drží hůl v jiné výšce, a tím je i samotný úder jiný. U standardních holí tak díky tomu dochází k zásahu míče buď na špičce hole (míček letí doprava) nebo na patce hole (míček letí doleva) a to zásadním způsobem ovlivňuje hru golfisty.

Dynamické měření „lie“ se tak provádí pomocí tzv. lie nálepek, kdy se na spodní část hole nalepí měřicí páska. Z otisku, který získáme po úderu hráče ze speciální podložky, lze následně zjistit, jakým způsobem hráč zasahuje míček. Podle toho se následně upravuje samotný „lie“ na speciálním přístroji, který dokáže změnit sklon hole o několik stupňů požadovaným směrem.



Obr. 3.1 – Měření „lie“ úhlu

– *Měření loftu hole*

Loft je sklon úderové plochy. Má vliv na výšku a dráhu letu míčku. Příliš velký sklon vede k vysoké a krátké ráně, nebo naopak k nízké a delší ráně.

Každý golfista může mít na turnaji maximálně 14 holí. Tyto hole se rozdělují na dřeva, železa a putter. Každá hůl má svůj odpalovací úhel. Je důležité, aby hráč neměl dvoje či troje hole se stejným sklonem a aby používané sklony holí odpovídaly jeho herním možnostem.

– *Měření rychlosti švihů*

Následující částí fittingu je měření rychlosti švihů, které se provádí pomocí speciálního golfového radaru. Hráč odpaluje míčky na podložce, kterou snímá softwarové zařízení zaznamenávající rychlost hlavy hole v okamžiku, kdy prochází posledními 10 centimetry před střetem s míčkem. Z těchto hodnot se pak určuje optimální tuhost násady hole.

Výběr správné tuhosti je rovněž velmi důležitý. Pokud je násada hole příliš měkká (pružná), tak hůl nepřichází během švihů ve správné pozici do polohy, ve které zasáhne hlava hole do míčku, a tím dochází k nepřesné a zkažené ráně. Pokud je naopak násada hole příliš tvrdá, je výsledkem příliš krátký odpal, který neodpovídá sklonu hlavy.



Obr. 3.2 - Ukázka grafitových násad holí pro „dřeva“

– *Vyvážení hmotnosti hole*

Správná hmotnost hole je jedním z dalších důležitých aspektů. Jestliže je hůl příliš těžká, švih se snadno vymkne z kontroly. Naopak pokud je hůl lehčí, než je třeba, pak hráč necítí ideálně její pohyb. Dalším aspektem fittingu je zjištění správné švihové hmotnosti, což je poměr mezi délkou hole a podílem hmotnosti v její hlavě.

– *Analýza letu míčku na simulátoru*

Pomocí počítačového softwaru lze s naprostou přesností určit, jak se chová míček po celou dobu letu. Trackman je přístroj vyvinutý ve Spojených státech amerických, který je výjimečný v tom, že dokáže sledovat míč po celou dobu letu. Jeho technologii ocení hlavně hráči s nízkým handicapem a tedy ustálenou trajektorií letu míčku. Výhodou je i to, že přístroj je mobilní a lze ho využít i mimo fittingové centrum, jako například na různých demo akcích po jednotlivých hřištích v České republice.

Lze z něj vyčíst rychlost míče, rychlost hlavy hole, rotace míčku, vzletový úhel, rovinu švihu, klesající úhel míčku, úhel přiblížení hlavy hole k míčku, zpětnou a boční rotaci. Prostředí simulátoru je patrné na obrázku 3.3.



Obr. 3.3 – Simulátor TrackMan.

Služba clubfittingu bude nabízena ve třech verzích:

– *Basic Fitting (30 minut, 950,- Kč)*

Tímto typem fittingu by měl projít každý hráč, který zvažuje nákup golfových holí, ať už se jedná o začátečníka nebo pokročilého hráče.

Součástí je měření postavy a rukou, měření „lie“ úhlu a měření loftu hole.

– *Advanced Fitting (90 minut, 1950,- Kč)*

Tento typ testování je určen pro golfisty, kteří se rozhodují pro koupi již konkrétního vybavení a potřebují doladit finální specifikaci násad či hlav holí. Z výsledků jejich švihu se testují různé kombinace, které budou hráči co nejlépe vyhovovat.

Součástí je měření postavy a rukou, měření „lie“ úhlu, měření loftu hole, testování modelů holí různých značek, testování násad různých značek, analýza letu míčku na TrackMan simulátoru.

– *Professional Fitting (180 minut, 3950,- Kč)*

Jedná se o nejrozsáhlejší nabízený fitting, určený zejména pro zkušené golfisty, kteří mají už konstantní švih a mohou tuto službu plně využít.

Součástí je měření postavy a rukou, měření „lie“ úhlu, měření loftu hole, testování modelů holí různých značek, testování násad různých značek, detailní porovnání charakteristiky švihů a rychlosti hlavy hole, hloubková analýza letu míčku na TrackMan simulátoru.

3.1.2.1.2 Clubmaking

Jako druhou službu našim zákazníkům budeme nabízet tzv. clubmaking. Jedná se o servis a opravu golfových holí. Životnost golfového vybavení samozřejmě není nekonečná. I když jsou hole vyráběny z velmi kvalitních materiálů, tak občas dochází k různým poškozením, uvolněním nebo dokonce ke zlomení hole.

Náplní clubmakingu není pouze řešení únavy materiálu, ale i estetičnost golfových holí, která hraje pro stále větší množství golfistů podstatnou roli. Někteří hráči například požadují, aby držadla jejich holí barevně ladila se zbarvením násad holí či barevným provedením hlav holí.

Clubmaking se skládá zejména z těchto částí:

- výměny držadel holí (80,- Kč/hůl + náklady na materiál),
- výměny násad holí (250,- Kč/hůl + náklady na materiál),
- prodloužení holí (270,- Kč/hůl + náklady na materiál),
- zkrácení holí (150,- Kč/hůl + náklady na materiál),
- úpravy sklonů úderových ploch a „lie“ úhlů (100,- Kč/hůl),
- vyvážení holí (230,- Kč/hůl), a
- přelepování uvolněných hlav holí (150,- Kč/hůl + náklady na materiál).

Všechny tyto služby se provádějí pomocí speciálních nástrojů, některé z nich jsou pro představu zobrazeny na obrázku 3.4.

3.1.3 Organizační struktura podniku a klíčové osobnosti

Společnost je zakládána dvěma společníky. Kromě autora podnikatelského záměru pana Tomáše Kulicha bude společníkem i jeho bratr Ing. Petr Kulich. Odborné publikace sice nedoporučují si za společníka ve firmě vybrat rodinného příslušníka, ale v tomto případě by se naopak mělo jednat o výhodu. Vztah mezi oběma bratry je dlouhodobě velmi dobrý a navíc se velmi dobře doplňují, kdy si navzájem eliminují většinu slabých stránek.

V prvních letech podnikání se nepředpokládá potřeba dalších zaměstnanců, všechny činnosti spojené s provozem společnosti budou mít na starosti pouze oba společníci.

3.1.3.1 Tomáš Kulich

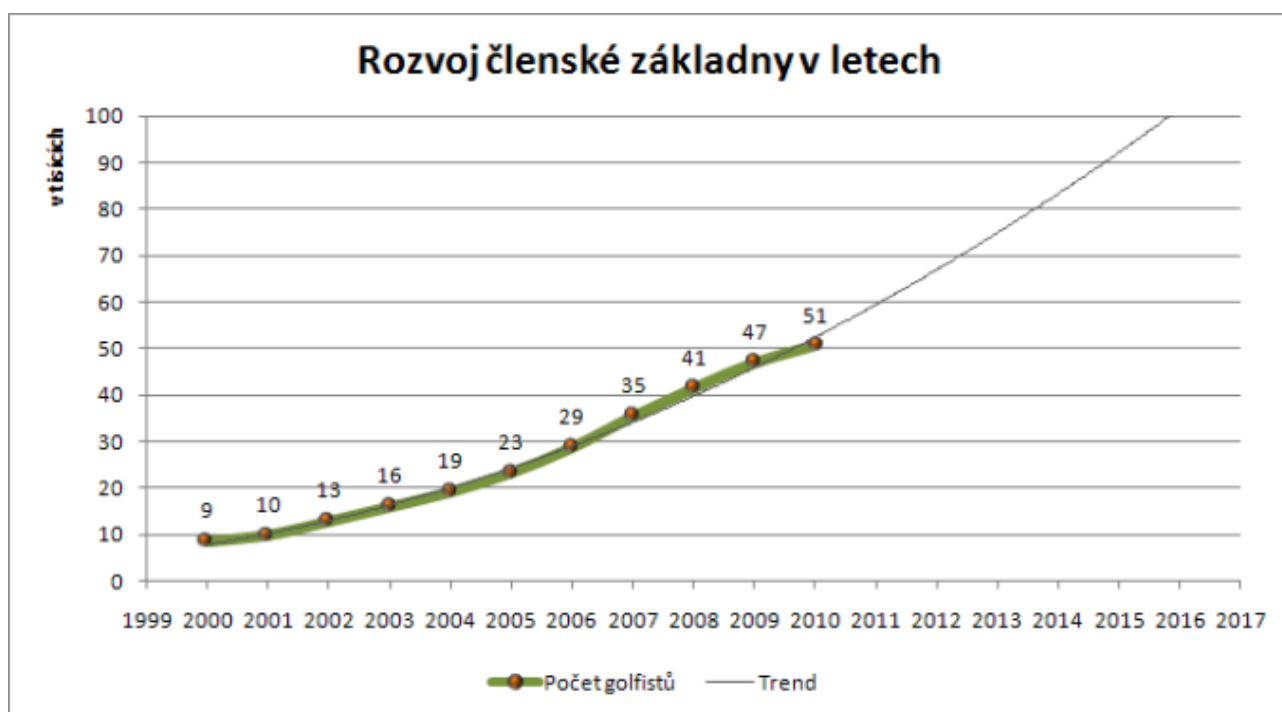
- Narozen v roce 1986.
- Je studentem třetího ročníku Vysoké školy Báňské – Technické univerzity v Ostravě, kde studuje na Podnikohospodářské fakultě obor: Ekonomika Podniku.
- Je členem Golf Clubu Olomouc a České golfové federace.
- Má několikaleté zkušenosti se sestavováním golfových holí, jejich servisem a údržbou, což bude také jeho hlavní náplní práce ve firmě, spolu s objednáváním materiálu a skladovou evidencí.
- Má několik velmi dobrých kontaktů na distributory golfových holí ve Spojených státech amerických a Kanadě, které může využít pro získání lepších cen při dovozu golfového vybavení.
- Ve společnosti bude vystupovat jako jeden z jednatelů a jeho obchodní podíl bude ve výši 50 %.

3.1.3.2 Ing. Petr Kulich

- Narozen v roce 1984.
- Vystudoval na katedře Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy Ekonomické v Praze obor Podniková ekonomika a management.
- Během studia založil úspěšnou firmu specializující se na tvorbu webovou stránek a aplikací.
- Má více než sedmileté zkušenosti s podnikatelskou činností.
- Je druhým jednatelem společnosti, jeho podíl činí také 50 %.
- Na starosti bude mít administrativní vedení podniku, hospodaření, marketing a správu internetového obchodu a stránek.

3.1.4 Analýza odbytových trhů

Celkový odbytový trh z pohledu naší společnosti tvoří všichni aktivní hráči golfu v České republice. Tento trh se u nás utváří relativně krátce – přibližně od roku 1990. Na konci tohoto roku bylo registrováno 2000 hráčů, kteří mohli využít celkem 8 znormovaných hřišť²⁰. Od té doby došlo k razantnímu zpopularizování, které vyústilo v neustále rostoucí počet hráčů i hřišť. Tento růst se postupně zrychloval a svého maxima dosáhl v roce 2006 a v roce 2009, kdy přibýlo téměř pět a půl tisíce nových hráčů. Na konci roku 2010 bylo registrováno více než 51000 hráčů ve více než 140 golfových klubech. Využívat můžou více než 80 normovaných golfových hřišť. Tempo růstu trhu po roce 2000 a očekávaný vývoj počtu golfistů pro roky 2011 až 2016 je patrný na grafu 3.1.



Graf 3.1 – Rozvoj členské základny po roce 2000²¹.

V roce 2010 spustila Česká golfová federace projekt „Hraj golf, změň život“ s cílem dosáhnout základny sto tisíc registrovaných golfistů do konce roku 2013. Z grafu vyplývá, že jde o velmi smělý cíl. Podle vývoje před spuštěním projektu, by mělo být tohoto počtu hráčů dosaženo až v roce 2016. Můžeme se tedy těšit na rozsáhlou marketingovou kampaň ze strany České golfové federace.

Z výše uvedeného vyplývá, že se jedná o dynamicky rostoucí trh s obrovským potenciálem. I když už dávno neplatí, že je golf určen pouze pro bohaté, lze potencionální

²⁰ <http://www.golfshow.cz/golf-v-ceske-republice/>

²¹ <http://www.freshgolf.cz/clanek/42/statistiky-jak-vypada-clenska-zakladna/>

zákazníky zobecnit jako bonitní a vysoce soutěživé. Obě tyto vlastnosti jsou z hlediska našeho podnikatelského záměru velmi pozitivní.

I když se naším zákazníkem může stát kterýkoli z hráčů, je vhodné si rozdělit tento celkový trh na několik segmentů. Důležitým segmentačním kritériem z pohledu našeho podnikatelského záměru je úroveň pokročilosti hráčů, kdy naše služby využijí zejména pokročilejší hráči, kteří již mají ustálený švih a ví, co potřebují. K základnímu rozdělení hráčů na grafu 3.2 byl použit jejich handicap²².



Graf 3.2 – Rozdělení hráčské základny dle stavu handicapu²³.

Z grafu vyplývá, že největší část hráčů je tvořena hráči s klubovým handicapem (54-37), tzn. relativně novými hráči, kteří se budou chtít dále zlepšovat a snižovat svůj handicap. Handicap 36 a nižší je uznávaný Evropskou golfovou asociací (EGA). Hráči s tímto handicapem se dále rozdělují na aktivní a neaktivní, tedy ty, kteří v uplynulém roce neodehráli potřebný počet turnajů. Z pohledu naší společnosti jsou nejzajímavějšími klienty právě aktivní hráči s handicapem nižším než 36, kterých je přibližně 37 %. Další potencionálně zajímavou skupinou jsou profesionálové, kterých je ale v českém prostředí oproti ostatním hráčům velmi málo.

Jako další segmentační kritérium se nabízí pohlaví. Golf byl dlouhou dobu považován za mužský sport. V poslední době však dochází k znatelnému nárůstu podílu žen, který je v současnosti zhruba třetinový. Existují kluby, které mají podíl žen až 42 %²⁴. Stále platí, že handicap průměrného muže je mnohem nižší než průměrné ženy. Velká část žen

²² Číslo, které udává, kolik ran nad normu hřiště hráč obvykle hraje. Pokud má hřiště normu např. 72, znamená to, že hráč s hendikepem 0 by měl toto hřiště zahrát právě na 72 úderů. Analogicky hráč s hendikepem 36 by měl hřiště dokončit za 108 úderů. Cílem hráčů je hendikep snižovat. Sleduje se pouze u amatérských hráčů.

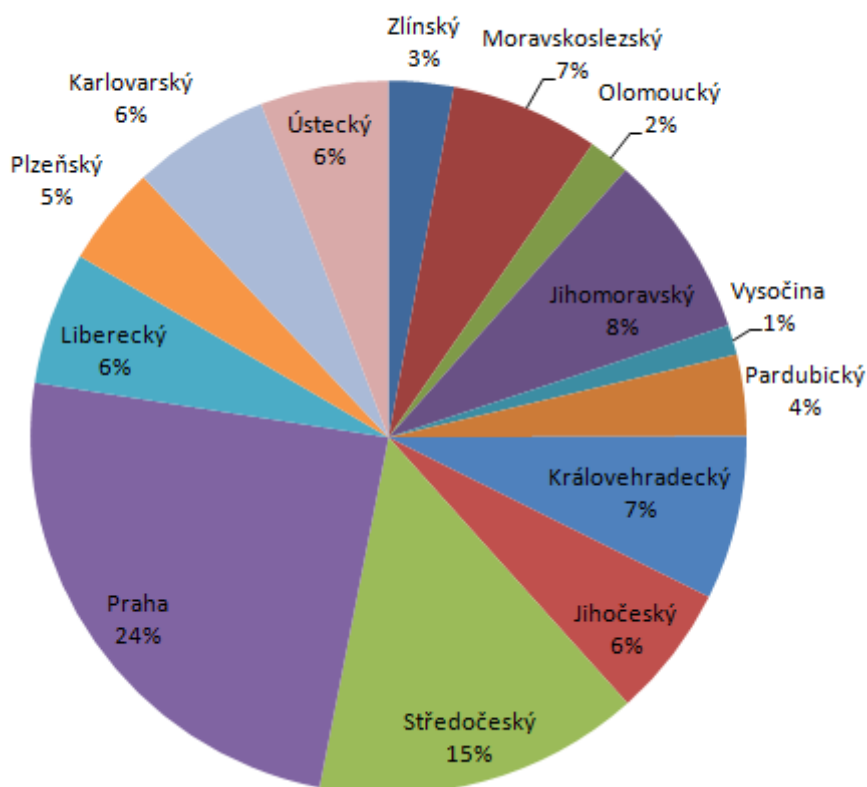
²³ <http://www.freshgolf.cz/clanek/42/statistiky-jak-vypada-clenska-zakladna/>

²⁴ Forest Golf Club Klánovice.

se pohybuje ve skupině klubových handicapů. Z pohledu našeho podnikatelského záměru jsou zajímavější muži, kteří mají jednak lepší handicapy a zároveň jsou ochotni více investovat do svého golfového vybavení. Ženy by naopak mohly více využívat naší nabídky na barevné sladění holí s ostatním golfovým vybavením a oblečením.

Posledním uvažovaným segmentačním kritériem je region, ve kterém je hráč či hráčka členem golfového klubu a ve kterém hraje nejvíce turnajů. Jako regiony jsme zvolili kraje České republiky. Rozdělení počtu golfistů je patrné na grafu 3.3.

Podíl golfistů v jednotlivých krajích



Graf 3.3 – Podíl golfistů v jednotlivých krajích.

Z pohledu sídla naší firmy jsou nejzajímavějšími kraji Praha a Středočeský kraj. V součtu je v těchto krajích registrováno téměř dvě pětiny všech hráčů. Současně platí, že velká část hráčů nehraje turnaje pouze ve svém kraji, ale jezdí na turnaje i do několika okolních krajů. Naše služby tak může aktivně využít bez velkého dojíždění značná část golfistů. Elektronický obchod využijí golfisté z celé České republiky.

Z výše uvedených informací vyplývá, že své marketingové aktivity budeme soustředit zejména na aktivní hráče, tedy hráče hrající turnaje, s nižším handicapem, kteří jsou registrovaní v jednom z pražských či středočeských golfových klubů.

3.1.5 Analýza konkurence

Úpravě golfových holí na míru ve větším měřítku se v České republice věnují v tuto chvíli pouze dvě firmy:

- *Golf USA*

Tato společnost byla založena už v roce 1986. V současnosti má po celém světě více než stovku obchodu na franšízové bázi. Mateřská společnost vlastní pouze pět obchodů. V letech 2002 a 2003 byla dokonce vyhlášena nejlepší franšízou v oblasti golfového vybavení.

V České republice existují dva obchody, jeden se nachází v komerční zóně Průhonice-Čestlice (od roku 2004) a druhý v Praze 6 v ulici Na Hůrce.

V rámci svých služeb nabízí kontrolu a úpravu loftu a lie, výměnu gripů, výměnu shaftů, potisky na míčky a zkrácení či prodloužení holí. Pro tyto aktivity využívá vlastní dílnu umístěnou přímo v obchodě.

Společnost neprovozuje vlastní elektronický obchod, na svých internetových stránkách dokonce nemá k dispozici ani katalog produktů, ale pouze seznam značek, jejichž golfové vybavení nabízí. Jako svůj hlavní cíl prohlašuje nabídku širokého výběru zboží za dostupné ceny.

- *SmartWave s.r.o.*

Tato společnost vznikla v roce 2004. V současnosti provozuje tři nákupní a servisní místa – v Praze 8, v Brně a v Ostravě-Porubě. Na rozdíl od společnosti Golf USA provozuje vlastní elektronický obchod na doméně www.golfprofi.cz.

Kromě základního fittingu na svých prodejnách nabízí i speciální fittingové centrum v Praze. Tato společnost je tedy hlavním konkurentem, který nabízí velmi podobné služby. Velkou výhodou je fakt, že se jedná o zavedenou firmu, která má svůj okruh spokojených zákazníků.

Udávaným cílem společnosti je nabízet nejenom nejširší sortiment golfového vybavení za vynikající ceny, ale také poskytnout maximální zákaznický servis zahrnující kvalitní golfový obchod, maximální informační podporu, garanci bezpečného nákupu a přátelský přístup při každém kontaktu.

Mezi konkurenci v této oblasti lze zařadit i golfové trenéry a cvičitele golfu, kteří podobné služby nabízí v malém měřítku a nižší kvalitě svým klientům. Věnují se jim pouze okrajově a nejedná se o jejich hlavní zdroj příjmů.

Co se týče prodeje golfového vybavení, v České republice existuje kromě dvou výše zmíněných firem velké množství různých kamenných prodejen a elektronických obchodů. Některé z nich jsou umístěny přímo na golfových hřištích. Jejich společnou nevýhodou je často úzká nabídka a vysoké ceny.

Výhodou našeho podnikatelského záměru oproti těmto prodejům jsou komplexní služby, díky kterým zákazník nekoupí pouze golfové hole, ale golfové hole, které budou vypadat tak, jak si přeje, a hlavně budou upraveny podle jeho postavy a schopností. Další konkurenční výhodou jsou velmi dobré kontakty na distributory ve Spojených státech amerických a Kanadě, jejichž ceny nám umožní mnohem nižší ceny než má většina konkurence.

3.1.6 Marketingové cíle a strategie

Naše společnost nehodlá využít nákupní ani partnerské strategie pro vstup na trh, ale půjde cestou uvedení nového produktu. Na českém trhu již sice úspěšně existují dvě prodejny franšizové společnosti Golf USA, náš podnikatelský záměr ale není možné plnohodnotně realizovat nákupem franšízy.

V rámci celého trhu golfového vybavení nehodláme jít cestou většiny, ale budeme se primárně soustředit na tržní niku expertních úprav golfového vybavení. Co se týče dovozu golfového vybavení, půjde sice o cestu většiny, ale místo jasně daného sortimentu nabízeného konkurencí nabídneme možnost individuálních úprav objednávaného zboží.

Jak již bylo uvedeno v analýze konkurence, v tuto chvíli existují na trhu pouze dvě společnosti, které budou nabízet podobné služby jako my. Těmto společnostem chceme konkurovat zejména vyšší kvalitou měření a prováděných úprav. Kromě amatérských golfistů bychom chtěli mezi naši klientelu získat co nejvíce českých reprezentantů a profesionálních hráčů, kteří budou následně sloužit jako skvělé reference.

Optimálním okamžikem pro vstup na trh je z našeho pohledu doba krátce před skončením sezóny, tzn. konec září až první polovina října. V této době se na golfových hřištích pohybuje velké množství hráčů, kteří si chtějí užít poslední golf před zimní pauzou. V této době je ideální čas pro spuštění informační marketingové kampaně, která bude přímo na golfových hřištích informovat o nové společnosti na úpravu golfového vybavení orientující se na nejvyšší kvalitu a bude informovat, že nejlepší dobou na úpravu golfového vybavení je právě zimní pauza mezi sezónami.

Kromě kampaně, která bude probíhat přímo na golfových hřištích, hodláme využít i následující možnosti:

- inzerce v golfových časopisech Golf a Golf Digest,
- reklamní spot v televizním pořadu Golf Magazín v České Televizi,
- kontextová reklama na internetu,
- naše internetové stránky,
- stánek na golfovém veletrhu v Praze konaný 1x ročně v březnu,
- reklama na firemních automobilech,
- reklamní tabule na golfových hřištích, a
- pořádání „demo dnů“ po českých hřištích.

Nejlevnější a nejefektivnější formou reklamy je osobní doporučení spokojených klientů. Z osobní zkušenosti můžu potvrdit, že v golfovém prostředí jsou doporučení ještě mnohem efektivnější než v jiných oborech. Postupem času bychom chtěli, aby naším hlavním zdrojem nových zákazníků byly právě reference spokojených klientů.

3.1.7 Finanční plán

3.1.7.1 Zahajovací rozvaha

Pan Tomáš Kulich vloží do společnosti:

- peněžitý vklad 319 000,- Kč,
- automobil Škoda Fabia v hodnotě 130 000,- Kč,
- mobilní telefon v hodnotě 6 000,- Kč,
- nástroje pro clubmaking 45 000,- Kč,

Oba společníci vloží do společnosti shodně:

- peněžitý vklad 281 000,- Kč,
- automobil Škoda Octavia v hodnotě 210 000,- Kč,
- mobilní telefon v hodnotě 9 000,- Kč.

Společnost bude dále čerpat úvěr v hodnotě 800 000,- Kč poskytnutý Českou spořitelnou, a.s. na pět let.

Zahajovací rozvaha k 1.10.2011			
AKTIVA	1 241 700 Kč	PASIVA	1 241 700 Kč
Dlouhodobý majetek	645 000 Kč	Vlastní kapitál	441 700 Kč
<i>Hmotný majetek</i>	<i>630 000 Kč</i>	Základní kapitál	1 000 000 Kč
Automobily	340 000 Kč	Rezervní fondy	- Kč
Notebook	40 000 Kč	HV minulých let	- Kč
Simulátor TrackMan	250 000 Kč	HV běžného období	- 558 300 Kč
<i>Nehmotný majetek</i>	<i>15 000 Kč</i>	Cizí zdroje	800 000 Kč
Software	15 000 Kč	Dlouhodobé závazky	800 000 Kč
Oběžná aktiva	596 700 Kč	Krátkodobé závazky	- Kč
Zásoby	480 000 Kč		
Pohledávky	- Kč		
Peněžní prostředky	116 700 Kč		

Tab. 3.1 – Zahajovací rozvaha

3.1.7.2 Analýza nákladů

Analýza nákladů je rozdělena do tří částí, ve kterých se postupně analyzují vstupní výdaje, fixní náklady a variabilní náklady.

3.1.7.2.1 Vstupní výdaje

Jedná se o výdaje spojené se zahájením provozu společnosti. Bez vynaložení těchto výdajů by nemohla společnost plnohodnotně fungovat. Rozpis vstupních výdajů je k dispozici v Tab. 3.2.

Vstupní výdaje	810 300,00 Kč
Administrativní výdaje	23 300,00 Kč
Ohlášení živnosti	1 000,00 Kč
Výpisy	500,00 Kč
Šepsání notářského zápisu o založení s.r.o.	9 800,00 Kč
Zápis do obchodního rejstříku	5 000,00 Kč
Poskytnutí úvěru	7 000,00 Kč
Ostatní výdaje	787 000,00 Kč
Internetová doména	300,00 Kč
Web hosting	1 700,00 Kč
Simulátor TrackMan	250 000,00 Kč
Notebook	40 000,00 Kč
Software	15 000,00 Kč
Vybavení prodejny a dílny	70 000,00 Kč
Kancelářské potřeby	2 000,00 Kč
Materiál	408 000,00 Kč

Tab. 3.2 – Vstupní výdaje

3.1.7.2.2 Fixní náklady v letech 2011 – 2014

Přehled fixních nákladů v letech 2011 - 2014 uvádí tabulka 3.3. U roku 2011 se jedná pouze o poslední čtvrtletí. Společnost by měla podle předpokladů začít fungovat od 1. října tohoto roku. V tabulce nejsou zahrnuty vstupní výdaje. Odpisy budou tvořeny pro oba automobily a simulátor TrackMan. Podle zákona o daních z příjmů patří automobily i simulátor do druhé odpisové skupiny s délkou odepisování pět let.

Společnost využije úvěr ve výši 800 000,- Kč od České spořitelny, a.s. Jde o produkt 5 Plus s tříletou fixní úrokovou sazbou 7,3 % p.a., dobou splatnosti na šest let a měsíční anuitní splátkou. Jednou z výhod tohoto produktu je možnost odkladu splátek po dobu 5 měsíců, tzn. že první splátka proběhne v březnu 2012. Náklady pak tvoří pouze placené úroky. V tabulce se předpokládá neměnná úroková sazba.

Fixní náklady	2011	2012	2013	2014
Pronájem prodejny a dílny	60 000 Kč	240 000 Kč	240 000 Kč	240 000 Kč
Mzdové náklady + odvody	120 000 Kč	480 000 Kč	480 000 Kč	480 000 Kč
Odpisy	29 500 Kč	118 000 Kč	118 000 Kč	118 000 Kč
Web hosting + doména	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
Provoz mobilních telefonů	3 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Marketing	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč
Splácení úvěru	0 Kč	46 194 Kč	47 861 Kč	39 014 Kč
Provoz automobilů	10 500 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč	42 000 Kč
CELKEM	525 000 Kč	1 240 194 Kč	1 241 861 Kč	1 233 014 Kč

Tab. 3.3 – Fixní náklady v letech 2011-2014.

3.1.7.2.3 Variabilní náklady

Z pohledu tří poskytovaných služeb jsou variabilní náklady tvořeny těmito položkami:

- *Clubfitting*

Většinu nákladů tvoří náklady fixní. Do variabilních lze zařadit snad jen nálepky používané pro měření „lie“ úhlu a spotřebu energií měřicími přístroji.

- *Clubmaking*

Samotná úprava golfových holí je už více závislá na variabilních nákladech. Ty v tomto případě tvoří nákupní ceny násad, držadel a hlav holí nebo lepících prostředků.

- *Dovoz golfového vybavení*

U dovozu golfového vybavení vstupují do variabilních nákladů zejména pořizovací ceny tohoto vybavení a výdaje na dopravu.

Určení výše těchto nákladů je velmi komplikované z důvodu jejich nestálosti a závislosti na mnoha faktorech jako jsou např. kvalita, vývoj kurzu k americkému a kanadskému dolaru, značka výrobku.

3.1.7.3 Analýza výnosů

Naše cenová strategie bude spočívat v připočítání čtyřiceti procentního příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku k cenám pořízení materiálu. K této dílčí ceně pak bude připočítána cena za práci. Následně bude docházet k mírným korekcím na základě porovnání s konkurenčními cenami.

Tabulky 3.4, 3.5 a 3.6 prezentují předpověď výnosů, variabilních nákladů, příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku a výsledný zisk či ztrátu postupně v pesimistické, realistické a optimistické variantě. Jednotková cena u služeb clubfittingu je pro zjednodušení neměnná.

PESIMISTICKÁ PŘEDPOVĚĎ	Objednávky v roce 2011	Objednávky v roce 2012	Objednávky v roce 2013	Objednávky v roce 2014	Jednotková cena	Jednotkové var. náklady
Clubfitting Basic	20	96	120	156	950 Kč	- Kč
Clubfitting Advanced	40	192	240	312	1 950 Kč	5 Kč
Clubfitting Professional	5	24	30	39	3 950 Kč	5 Kč
Clubmaking	78	374	468	608	1 150 Kč	633 Kč
Prodej golfového vybavení	18	86	108	140	2 500 Kč	1 500 Kč
CELKOVÉ VARIABILNÍ NÁKLADY	76 560 Kč	367 488 Kč	459 360 Kč	597 168 Kč		
CELKOVÉ VÝNOSY	251 450 Kč	1 206 960 Kč	1 508 700 Kč	1 961 310 Kč		
CELKOVÝ PŘÍSPĚVEK NA ÚHRADU FIXNÍCH NÁKLADŮ A ZISKU	174 890 Kč	839 472 Kč	1 049 340 Kč	1 364 142 Kč		
FIXNÍ NÁKLADY	1 033 300 Kč	1 340 194 Kč	1 341 861 Kč	1 333 014 Kč		
ZISK / ZTRÁTA	- 858 410 Kč	- 500 722 Kč	- 292 521 Kč	31 128 Kč		

Tab. 3.4 – Pesimistická předpověď vývoje výnosů, variabilních nákladů a zisku

Podle pesimistické varianty by společnost dosáhla prvního kladného hospodářského výsledku až v roce 2014. Do té doby by se pohybovala ve ztrátě. Pokud by se reálná situace blížila tomuto scénáři, pak by vedení společnosti přistoupilo ke změně marketingu, úpravám cen a dalším krokům, které by vést k zvýšení počtu objednávek a povzbuzení růstu.

REALISTICKÁ PŘEDPOVĚĎ	Objednávky v roce 2011	Objednávky v roce 2012	Objednávky v roce 2013	Objednávky v roce 2014	Jednotková cena	Jednotkové var. náklady
Clubfitting Basic	30	144	180	243	950 Kč	- Kč
Clubfitting Advanced	60	288	360	486	1 950 Kč	5 Kč
Clubfitting Professional	10	48	60	81	3 950 Kč	5 Kč
Clubmaking	120	576	720	972	1 300 Kč	715 Kč
Prodej golfového vybavení	25	120	150	203	2 900 Kč	1 740 Kč
CELKOVÉ VARIABILNÍ NÁKLADY	129 650 Kč	622 320 Kč	777 900 Kč	1 050 165 Kč		
CELKOVÉ VÝNOSY	413 500 Kč	1 984 800 Kč	2 481 000 Kč	3 349 350 Kč		
CELKOVÝ PŘÍSPĚVEK NA ÚHRADU FIXNÍCH NÁKLADŮ A ZISKU	283 850 Kč	1 362 480 Kč	1 703 100 Kč	2 299 185 Kč		
FIXNÍ NÁKLADY	1 033 300 Kč	1 340 194 Kč	1 341 861 Kč	1 333 014 Kč		
ZISK / ZTRÁTA	- 749 450 Kč	22 286 Kč	361 239 Kč	966 171 Kč		

Tab. 3.5 – Realistická předpověď vývoje výnosů, variabilních nákladů a zisku

Podle realistické předpovědi by společnost vykázala první zisk již v roce 2012, jednalo by se však o relativně zanedbatelnou výši. V dalších letech by již zisk mohl sloužit k dalším investicím do marketingu a nákupu kvalitnějších nástrojů. Očekávaný růst počtu klientů vychází z očekávaného zvyšování hráčské základny v České republice díky marketingovým aktivitám České golfové federace.

OPTIMISTICKÁ PŘEDPOVĚĎ	Objednávky v roce 2011	Objednávky v roce 2012	Objednávky v roce 2013	Objednávky v roce 2014	Jednotková cena	Jednotkové var. náklady
Clubfitting Basic	45	216	292	490	950 Kč	- Kč
Clubfitting Advanced	90	432	583	980	1 950 Kč	5 Kč
Clubfitting Professional	35	168	227	381	3 950 Kč	5 Kč
Clubmaking	187	898	1212	2036	1 600 Kč	880 Kč
Prodej golfového vybavení	40	192	259	435	3 300 Kč	1 980 Kč
CELKOVÉ VARIABILNÍ NÁKLADY	244 385 Kč	1 173 048 Kč	1 583 615 Kč	2 660 473 Kč		
CELKOVÉ VÝNOSY	787 700 Kč	3 780 960 Kč	5 104 296 Kč	8 575 217 Kč		
CELKOVÝ PŘÍSPĚVEK NA ÚHRADU FIXNÍCH NÁKLADŮ A ZISKU	543 315 Kč	2 607 912 Kč	3 520 681 Kč	5 914 744 Kč		
FIXNÍ NÁKLADY	1 033 300 Kč	1 340 194 Kč	1 341 861 Kč	1 333 014 Kč		
ZISK / ZTRÁTA	- 489 985 Kč	1 267 718 Kč	2 178 820 Kč	4 581 730 Kč		

Tab. 3.6 – Optimistická předpověď vývoje výnosů, variabilních nákladů a zisku

Optimistická varianta představuje stav, kdy se společnost velmi rychle dostane do podvědomí hráčů a stejně rychle si získá jejich důvěru kvalitou svých služeb a prodávaného sortimentu. Generovaný zisk by mohl sloužit k rozsáhlým investicím do marketingu a nových kvalitnějších nástrojů, ale také k zaplacení jednoho nebo dvou nových zaměstnanců.

3.1.7.3.1 Rozvahy v letech 2011-2014

Rozvaha k 31.12.2011			
AKTIVA	1 050 550 Kč	PASIVA	1 050 550 Kč
Dlouhodobý majetek	615 500 Kč	Vlastní kapitál	250 550 Kč
Hmotný majetek	600 500 Kč	Základní kapitál	1 000 000 Kč
Automobily	323 000 Kč	Rezervní fondy	- Kč
Notebook	40 000 Kč	HV minulých let	- Kč
Simulátor TrackMan	237 500 Kč	HV běžného období	- 749 450 Kč
Nehmotný majetek	15 000 Kč	Cizí zdroje	800 000 Kč
Software	15 000 Kč	Dlouhodobé závazky	800 000 Kč
Oběžná aktiva	435 050 Kč	Krátkodobé závazky	- Kč
Zásoby	350 000 Kč		
Pohledávky	- Kč		
Peněžní prostředky	85 050 Kč		

Tab. 3.7 – Rozvaha k 31.12.2011

Rozvaha k 31.12.2012			
AKTIVA	981 480 Kč	PASIVA	981 480 Kč
Dlouhodobý majetek	497 500 Kč	Vlastní kapitál	272 836 Kč
<i>Hmotný majetek</i>	<i>482 500 Kč</i>	Základní kapitál	1 000 000 Kč
Automobily	255 000 Kč	Rezervní fondy	- Kč
Notebook	40 000 Kč	HV minulých let	- 749 450 Kč
Simulátor TrackMan	187 500 Kč	HV běžného období	22 286 Kč
<i>Nehmotný majetek</i>	<i>15 000 Kč</i>	Cizí zdroje	708 644 Kč
Software	15 000 Kč	Dlouhodobé závazky	708 644 Kč
Oběžná aktiva	483 980 Kč	Krátkodobé závazky	- Kč
Zásoby	350 000 Kč		
Pohledávky	- Kč		
Peněžní prostředky	133 980 Kč		

Tab. 3.7 – Rozvaha k 31.12.2012

Rozvaha k 31.12.2013			
AKTIVA	1 099 473 Kč	PASIVA	1 099 473 Kč
Dlouhodobý majetek	261 500 Kč	Vlastní kapitál	634 075 Kč
<i>Hmotný majetek</i>	<i>246 500 Kč</i>	Základní kapitál	1 000 000 Kč
Automobily	119 000 Kč	Rezervní fondy	- Kč
Notebook	40 000 Kč	HV minulých let	- 727 164 Kč
Simulátor TrackMan	87 500 Kč	HV běžného období	361 239 Kč
<i>Nehmotný majetek</i>	<i>15 000 Kč</i>	Cizí zdroje	465 398 Kč
Software	15 000 Kč	Dlouhodobé závazky	465 398 Kč
Oběžná aktiva	837 973 Kč	Krátkodobé závazky	- Kč
Zásoby	350 000 Kč		
Pohledávky	- Kč		
Peněžní prostředky	487 973 Kč		

Tab. 3.7 – Rozvaha k 31.12.2013

Rozvaha k 31.12.2014			
AKTIVA	1 930 082 Kč	PASIVA	1 930 082 Kč
Dlouhodobý majetek	143 500 Kč	Vlastní kapitál	1 600 246 Kč
<i>Hmotný majetek</i>	<i>128 500 Kč</i>	Základní kapitál	1 000 000 Kč
Automobily	51 000 Kč	Rezervní fondy	- Kč
Notebook	40 000 Kč	HV minulých let	- 365 925 Kč
Simulátor TrackMan	37 500 Kč	HV běžného období	966 171 Kč
<i>Nehmotný majetek</i>	<i>15 000 Kč</i>	Cizí zdroje	329 836 Kč
Software	15 000 Kč	Dlouhodobé závazky	329 836 Kč
Oběžná aktiva	1 786 582 Kč	Krátkodobé závazky	- Kč
Zásoby	350 000 Kč		
Pohledávky	- Kč		
Peněžní prostředky	1 436 582 Kč		

Tab. 3.7 – Rozvaha k 31.12.2014

3.1.8 Předpoklady úspěšnosti projektu a analýza rizik

Pro analýzu předpokladů úspěšnosti projektu jsme z dostupných nástrojů vybrali SWOT analýzu, která odhalí silné a slabé stránky podnikatelského záměru a dále potenciální příležitosti a hrozby.

3.1.8.1 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">– Know-how v oboru úprav golfových holí– Dobré kontakty na distributory ve Spojených státech amerických a Kanadě– Dobrá lokalita s nízkým nájemem– Vhodné načasování vstupu na trh– Nabídka komplexních služeb– Kvalitní elektronický obchod	<ul style="list-style-type: none">– Délka dodacích lhůt při objednání zboží, které není na skladě– Neznámé jméno společnosti– Vysoké vstupní výdaje– Omezená pracovní kapacita
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">– Rostoucí počet hráčské základny– Velká touha se zlepšovat mezi hráči– Rostoucí medializace sportu– Mediální kampaň české golfové federace– Odeznívání světové ekonomické krize– Finanční možnosti hráčů s lepším hendikepem	<ul style="list-style-type: none">– Vstup nových přímých konkurentů– Vývoj kurzu dolaru– Rozšíření služeb ostatních konkurentů– Nedostatečná poptávka aktuálních hráčů, kteří jsou již zvyklí na své vybavení

Tab. 3.8 – SWOT analýza

3.1.8.2 Analýza rizik

Rizika, kterým bude naše společnost čelit, lze rozdělit na přímo ovlivnitelná a přímo neovlivnitelná. Mezi přímo ovlivnitelná rizika patří zejména:

- *Chybná rozhodnutí společníků*

Tento druh rizik hodláme eliminovat rozhodováním na základě co nejlepších podkladů získaných v kvalitě a objemu závisejících na složitosti každého jednoho rozhodovacího problému.

- *Špatný přístup k zákazníkům*

Hodláme zavést několik kanálů na získávání zpětné vazby našich klientů a zlepšovat naše služby podle získaných dat.

– *Nedostatečná kvalita našich služeb*

Pro služby clubfittingu a clubmakingu budeme využívat moderní přístroje a nástroje současně s nejnovějšími metodikami vypracovanými předními odborníky. Během roku 2011 budeme usilovat o získání mezinárodně uznávané certifikace.

– *Nedostatečná pracovní kapacita*

V případě nadměrné sezónní poptávky hodláme využít jednoho až dva brigádníky, kteří budou provádět pouze jednodušší manuální práce.

Mezi přímo neovlivnitelná rizika patří:

– *Příchod nové konkurence*

S příchodem nové konkurence musíme počítat, protože si jsme vědomi lukrativností relativně neobsazeného místa na trhu. Strategií je získat co nejdříve pevné postavení na trhu, stálou klientelu a vstoupit do povědomí golfistů především díky kvalitně odvedené práci.

– *Zpomalení růstu počtu golfistů*

Jedná se o relativně malé riziko vzhledem k neustále rostoucí oblibě tohoto sportovního odvětví a marketingovým aktivitám České golfové federace. Případným řešením je zaměření se na aktuální klienty nebo klienty, kteří nás již v minulosti odmítli a pokusit se o opakovaný prodej.

– *Zhoršení ekonomické situace v zemi a ve světě*

Cestou k eliminaci dopadů zhoršené ekonomické situace je dodržování základních finančních pravidel, která by měla zabránit nebezpečně nízké likviditě, a zintenzivnění marketingových aktivit pro přesvědčení potencionálních klientů k nákupu i v tomto období.

– *Posílení kurzu amerického nebo kanadského dolaru*

Krátkodobé výkyvy mohou být eliminovány snížením marže, dlouhodobé posilování se již musí projevit na zvýšených cenách dováženého sortimentu. V případě velmi nepříznivého vývoje, kdy bude ohrožena konkurenceschopnost, můžeme využít kontaktů na distributory z EU.

4 Poznatky z řešení a doporučení

Pro vypracování adekvátních podkladů pro rozhodování o založení či nezaložení podniku na základě podnikatelského záměru týkajícího se úprav golfového vybavení a jeho dovozu ze Spojených států amerických a Kanady byl sestaven podnikatelský plán.

Jedná se o často opomíjený a podceňovaný dokument, který je ovšem při zakládání podniku zcela zásadní. Analyzuje všechny aspekty důležité pro založení úspěšného a perspektivního podniku. Jeho velkou výhodou je písemná forma, která odhalí všechny nedostatky podnikatelského záměru.

Pro dodržení rozsahu této bakalářské práce nebylo možné provést všechny analýzy do takové hloubky, která by byla v praxi nezbytná. Právě rozsah správně zpracovaného podnikatelského plánu odrazuje začínající podnikatele od jeho sepsání.

Z uvedeného plyne doporučení, aby byl před rozhodováním o založení společnosti v reálných podmínkách celý dokument značně prohlouben a doplněn o potřebné detaily. Teprve pak je možné učinit definitivní rozhodnutí.

5 Závěr

Tématem této bakalářské práce bylo založení podniku se specifickým produktem, konkrétně podniku nabízejícího úpravy golfového vybavení na základě fyziologických předpokladů hráčů, jejich pokročilosti a dalších charakteristik nebo z např. estetických důvodů pro barevné sladění celého golfového vybavení.

Neustále rostoucí počet aktivních hráčů společně se silnou touhou hráčů po zlepšení a nedostatečným obsazením trhu konkurenčními firmami vytváří na první pohled ideální podmínky pro realizaci podnikatelského záměru. Tento první pohled je ovšem pro založení podniku nedostatečný a musí být doplněn především o podrobnou analýzu vlastních schopností, odbytových trhů a konkurence, marketingové cíle a finanční plán.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo právě vytvoření podmínek pro kvalitní rozhodnutí, zda bude zmíněný podnikatelský záměr realizován či nikoli.

Tento hlavní cíl byl splněn ve dvou krocích, nejprve díky získání a zpracování potřebných teoretických znalostí pro správné rozhodování o založení či nezaložení podniku v teoreticko-metodologické části práce, a poté sestavením konkrétního podnikatelského plánu v aplikační části práce.

Ze sestaveného podnikatelského plánu vyplývá, že i přes vysoké počáteční náklady na přístroje, nástroje, materiál a zásoby je podnikatelský záměr nejen ekonomicky životaschopný, ale jeví se jako výhodná příležitost pro oba společníky.

Analýza nákladů a výnosů byla vypracována postupně pro pesimistickou, realistickou a optimistickou variantu. U pesimistické varianty začíná společnost dosahovat zisku ve svém čtvrtém roce fungování, u ostatních dvou již ve svém druhém roce. S ohledem na neustále rostoucí oblíbenost sportu a snahy České golfové federace o razantní zvýšení hráčské základny lze i realistickou variantu považovat za mírně pesimistickou.

Výsledkem této práce je, s přihlédnutím k rozsahu zpracovaného podnikatelského plánu, doporučení pro zahájení podnikání.

Na závěr je důležité dodat, že v praxi by byl podnikatelský plán sestavovaný se stejným cílem mnohem rozsáhlejší a detailnější. Měl by tak lepší vypovídací schopnost a následné rozhodování by bylo lépe podloženo. Detailnost sestaveného podnikatelského plánu vychází z povoleného rozsahu bakalářských prací.

Seznam použité literatury

- [1] BARTOŠÍKOVÁ, M.; ŠTENGLOVÁ, I. *Společnost s ručením omezený*. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-441-4.
- [2] FOLVARČNÁ, A. *Malé a střední podnikání*. Vyd. 1. Ostrava: tiskárna Union 2005. 97s. ISBN 80-86764-40-0.
- [3] FOTR, J.; SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 255 s. ISBN 80-247-0939-2.
- [4] KOLEKTIV AUTORŮ. *Podnikání v malé a střední firmě*. Vyd. 1. Praha: Ediční oddělení VŠE 1999. 157s. ISBN 80-7079-707-X.
- [5] MIKUŠOVÁ, M. *Podnikání v praxi. Praktický průvodce pro podnikatele*. Ostrava: Arnet on Line, a.s., 2004. 189s. ISBN 80-239-3953-X.
- [6] MIKUŠOVÁ, M. *Manažér malé a střední firmy*. Vyd. 1. Ostrava: Ediční středisko VŠB-TU Ostrava. 290s. ISBN 80-248-0099-3.
- [7] SRPOVÁ, J. a kolektiv. *Podnikatelský plán*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, a.s., 2007. 242 s. ISBN 978-80-245-1263-1.
- [8] SYNEK, M. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [9] SYNEK, M. a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 4. přepracované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [10] VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press. 2009. 734s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [11] VEBER, J.; SRPOVÁ, J. aj. *Podnikání malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 2005. 304s. ISBN 80-247-1069-2.

Internetové zdroje:

- [12] Best Buy Golf Supply. [online]. c1997-2011 [cit. 2011-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.bestbuygolfsupply.com/>>.
- [13] Callaway Golf. [online]. c2011 [cit. 2011-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.callawaygolf.com/>>.
- [14] Česká golfová federace. [online]. c2008 [cit. 2011-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.cgf.cz/>>.
- [15] Freshgolf.cz. [online]. c2009-2011 [cit. 2011-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.freshgolf.cz/>>.
- [16] The GolfWorks. [online]. c2010 [cit. 2011-05-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.golfworks.com/>>.

Seznam obrázků

Obr. 3.1 – Měření „lie“ úhlu	27
Obr. 3.2 - Ukázka grafitových násad holí pro „dřevo“	28
Obr. 3.3 – Simulátor TrackMan.....	29
Obr. 3.4 – Nástroje pro clubmaking.	31

Zdroj obr. 3.1: <http://www.bestbuygolfsupply.com/customgolfclubfitting.htm>

Zdroj obr. 3.2 a 3.4: katalog The GolfWorks, ke stažení na <http://www.golfworks.com/>

Zdroj obr. 3.3: <http://www.callawaygolf.com/Global/en-US/CustomFitting.html>

Seznam tabulek

Tab. 3.1 – Zahajovací rozvaha	39
Tab. 3.2 – Vstupní výdaje	39
Tab. 3.3 – Fixní náklady v letech 2011-2014.....	40
Tab. 3.4 – Pesimistická předpověď vývoje výnosů, variabilních nákladů a zisku	41
Tab. 3.5 – Realistická předpověď vývoje výnosů, variabilních nákladů a zisku.....	41
Tab. 3.6 – Optimistická předpověď vývoje výnosů, variabilních nákladů a zisku	42
Tab. 3.7 – Rozvaha k 31.12.2011.....	42
Tab. 3.7 – Rozvaha k 31.12.2012.....	43
Tab. 3.7 – Rozvaha k 31.12.2013.....	43
Tab. 3.7 – Rozvaha k 31.12.2014.....	43
Tab. 3.8 – SWOT analýza	44

Zdroj všech tabulek: Tomáš Kulich

Seznam grafů

Graf 3.1 – Rozvoj členské základny po roce 2000.	33
Graf 3.2 – Rozdělení hráčské základny dle stavu handicapu.	34
Graf 3.3 – Podíl golfistů v jednotlivých krajích.	35

Zdroj obr. 3.1 a 3.2: <http://www.freshgolf.cz/clanek/42/statistiky-jak-vypada-clenska-zakladna/>

Zdroj grafu 3.3: Tomáš Kulich

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

Tomáš Kulich

Adresa trvalého pobytu studenta:
Véska 38, 78316 Dolany